

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti restauračního zařízení
Evaluation of the Competitiveness of Restaurant Facility

Student: Bc. Petra Vymětalová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Vymětalová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti restauračního zařízení**
Evaluation of the Competitiveness of Restaurant Facility

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Východiska konkurence a konkurenceschopnosti
 3. Charakteristika restauračního zařízení
 4. Vlastní analýza konkurenceschopnosti
 5. Syntéza a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

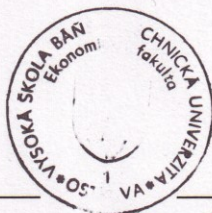
Seznam doporučené odborné literatury:


MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 2004. 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.
VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

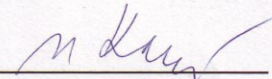
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 26.4.2013

.....

Bc. Petra Vymětalová

Také bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za návrhy a doporučení, které mi byly inspirací při vypracování této diplomové práce.

Obsah

1 Úvod	5
2 Východiska konkurence a konkurenceschopnosti.....	6
2.1 Vymezení základních pojmů	6
2.1.1 Konkurenceschopnost	6
2.1.2 Podnikání.....	7
2.2 Podnikatelské prostředí.....	10
2.2.1 Makropodnikatelské prostředí.....	12
2.2.2 Mezzopodnikatelské prostředí.....	12
2.2.3 Mikropodnikatelské prostředí	13
2.3 PEST analýza.....	13
2.4 Vlastnosti služeb.....	14
2.5 Marketingový mix služeb	15
2.6 Metodologická východiska	17
2.6.1 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	17
2.6.2 SWOT analýza	21
2.7 Metody portfolio analýzy a jejich modifikace	23
2.7.1 BCG matice	23
2.7.2 GE matice.....	26
2.8 Strategie podniku	27
3 Charakteristika restauračního zařízení.....	29
3.1 Restaurace Rajka.....	29
3.2 Organizační struktura.....	30
3.3 Poloha a vzhled restaurace.....	31
3.4 Nabídka služeb.....	31
4 Vlastní analýza konkurenceschopnosti.....	33
4.1 PEST analýza.....	33

4.1.1	Politické neboli právní	33
4.1.2	Ekonomické faktory	34
4.1.3	Sociální faktory	35
4.1.4	Technologické faktory.....	37
4.2	Analýza konkurence	38
4.2.1	Konkurenční rivalita.....	38
4.2.2	Noví (potenciální) konkurenti	41
4.2.3	Dodavatelé.....	41
4.2.4	Odběratelé	43
4.2.5	Substituční produkty (služby)	44
4.3	Marketingový mix.....	44
4.4	BCG matice.....	48
4.4.1	Vyhodnocení BCG matice	49
4.5	SWOT analýza.....	50
4.5.1	Silné stránky	50
4.5.2	Slabé stránky	52
4.5.3	Příležitosti.....	54
4.5.4	Ohrožení	55
5	Syntéza a doporučení	57
5.1	Návrh z výsledků PEST analýzy	57
5.2	Doporučení na základě Porterova modelu	58
5.3	Vyhodnocení a doporučení z Marketingového mixu.....	58
5.4	Výsledky a doporučení vyplývající z BCG matice.....	59
5.5	Doporučení z výsledku SWOT analýzy.....	59
6	Závěr	61
	Seznam použité literatury	62
	Seznam zkratk a symbolů	66

1 Úvod

Dnešní globalizovaná ekonomika se vyznačuje obrovským spektrem různých podniků, zaměřených do všech oblastí podnikového dění. Je velmi obtížné čelit konkurenci, hledat nové pole tržních příležitostí a zároveň vykazovat zisk. Obzvláště malé a střední podniky jsou citlivé na změny podnikatelského prostředí. Vlastníci a manažeři neznají nové trendy, nemají dostatek finančních prostředků, což může být problém, který se může dotknout působení podniku na trhu [11].

Téma diplomové práce je zaměřeno na zhodnocení konkurenceschopnosti restauračního zařízení, kterým je restaurace Rajka sídlící ve Valašském Meziříčí. Podnik provozují manželé, kteří jsou každodenní součástí chodu restaurace. Do podnikání vkládají značné úsilí, které je odrazem jejich postavení na trhu.

Diplomová práce se dělí do čtyř kapitol, které blíže charakterizují podnik a jeho záměry. Východiska konkurence a konkurenceschopnosti se zaměřují na pojmy, se kterými se v průběhu pracuje, proto je potřeba pochopit jejich definice, aby mohly být v praktické části naplněny. Druhá část se zaměřuje na charakteristiku restauračního zařízení, kde je čtenář podrobně seznámen s polohou a vzhledem restaurace. Do této části také patří organizační struktura, která informuje o zaměstnancích a jejich náplni práce. V neposlední řadě je uvedena nabídka služeb. Vlastní analýza konkurenceschopnosti je rozdělena na analýzy PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil, Marketingový mix, BCG matice a SWOT analýzu. Poslední část je zaměřena na syntézu doporučení, které by měly pomoci restauraci ke zvýšení prosperity a navržení dalších postupů vedoucích ke zvýšení konkurenčních výhod s představami do budoucna.

Cílem práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost restauračního zařízení. Výše uvedené analýzy pomohou odhalit konkurenční výhody a nevýhody, zjistit dosavadní postavení na trhu gastronomie a měly by odkrýt faktory, kterým by měl podnikatel věnovat pozornost. Výsledky provedených analýz budou sloužit také jako podklady k navržení dalšího postupu chodu restaurace s představami do budoucna.

Výsledky této práce budou využity pro vedení restaurace jako konkurenční nástroj při naplňování jejich cílů.

2 Východiska konkurence a konkurenceschopnosti

Níže uvedené pojmy slouží k tomu, aby se čtenář blíže seznámil s konkurenceschopností a jejich východisky. Tato část bude obsahovat také bližší definice jednotlivých analýz. Rozpracování jejich teoretických definicí bude sloužit jako návod jak postupovat ve vlastní analýze konkurenceschopnosti.

2.1 Vymezení základních pojmů

V této práci se budou vyskytovat pojmy, které by měly být blíže specifikovány pro snadnější pochopení problematiky. Jak z názvu vyplývá, pod slovem zhodnocení se objevuje celá řada měřicích faktorů, které by mohly pomoci firmě s jejím chodem a dosavadním postavením na trhu.

2.1.1 Konkurenceschopnost

Pojetí konkurence

Jak tvrdí Mikoláš (2005 s. 65): „*Konkurence představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí být „konkurenční“, musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem a musí chtít vstoupit do konkurence, měl by disponovat specifickým potenciálem, což je podnikavost* [11].

Konkurenceschopnost jako potenciál

Podstata konkurence je v její konkurenceschopnosti. Jedná se o jednu z podob podnikatelského potenciálu, kde potenciál je rozdíl mezi tím co je a tím, co může být. Jedná se o pravděpodobnou změnu, kdy chceme vyvolat odpor (konkurenci) ke změně a umocnit původní potenciál nebo vytvořit zcela nový.

Správná firma by měla být ve správnou dobu na správném místě tam, kde je nový potenciál. Dnes již konkurenční boj směřuje od konkurence ke konkurenceschopnosti firem díky vlivu turbulence globálního podnikatelského prostředí. Je nutné pochopení nových principů a poznatků podnikání z oblasti podnikové diagnostiky, logistiky, strategického rozvoje firem atd. [11].

Konkurenční potenciál

Konkurenční potenciál je jedním z předpokladů úspěšného fungování firmy. Vstup na konkurenční pole je důsledkem toho, že pokud dostatečně známe svoji firmu, můžeme reálně konkurovat. Abychom se stali úspěšnými, je potřeba znát potenciály, vnitřní a vnější síly. Musíme sami vědět, na čem jsme, poté se dá hledat řešení [11].

Konkurenční výhoda

Společnost by měla neustále vytvářet vysokou absolutní hodnotu s co nejnižšími náklady. Konkurenční výhoda je dovednost vykonávat jednu či více věcí takovým způsobem, kterým to konkurence nedokáže. Musí být vždy výhodná pro zákazníky. Pokud bude společnost zákazníkům poskytovat vysokou hodnotu, tak budou zákazníci spokojeni, budou více využívat služby či nakupovat a to povede k vyššímu zisku. Společnost, která se chce dlouhodobě udržet na trhu, musí neustále vymýšlet nové výhody pro zákazníka [9].

Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku

O konkurenceschopnosti se dá hovořit v případě, že má firma potenciál vnímatelný konkurencí. Konkurenceschopnost firmy je dána rozložením jejich silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení – udržením rovnováhy mezi těmito složkami musí být každodenní nutností, racionální rozložení potenciálu na dosažený účel podnikání, sledování vývojových potenciálů firmy v čase [11].

2.1.2 Podnikání

Podnikatelské riziko

Otázkou je, zda zná podnikatel předpoklady budoucích faktorů, pokud zná s jistotou možné důsledky svého rozhodování, pak se dá hovořit o rozhodování za jistoty. Ve většině případů podnikatel nezná budoucí stavy, nemá jistotu, jeho rozhodování je zatíženo podnikatelským rizikem. Důležité je zohledňovat aspekt rizika. Na podnikatelské riziko působí změny jak uvnitř firmy, tak vlivy přicházející z vnějšího prostředí. Jedná se o nepředvídatelný a chaotický průběh [16].

Desatero úspěšného podnikatele

Podnikatel by měl každodenně uplatňovat deset charakteristických rysů. Tyto rysy by měly být nápomocí podnikateli k úspěšnému rozvoji firmy. Patří sem především vytrvalost, sebedůvěra, odpovědnost, informovanost, iniciativa, monitoring a využití příležitostí a svých silných stránek, koncepce cena - kvalita - flexibilita, dále pak úsilí o úspěch, racionální chování, respektování okolí reality [16].

Podnikatel

Mikoláš (2005, s. 25) uvádí: „*Podnikatel je hlavním hybatelem v podnikání a nositelem podnikavosti v definovaném systému. Z primárního definičního hlediska podnikatel je člověk (fyzická osoba nebo skupina fyzických osob), který vlastní zdroje, aktivně uspokojuje potřeby za účelem umocnění svého potenciálu (zdrojů, potřeb, zisku atd.).*“

Jak tvrdí Grublová (2007, s. 22): „*Podnikatel podle obchodního zákoníku je osoba zapsaná v obchodním rejstříku, osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů, fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu, a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu*“.

Podnik

Mikoláš (2005, s. 26) uvádí: „*Podnik je tedy nástrojem podnikání podnikatele (vlastníka) - fyzické osoby, je tedy sekundárním podnikatelem.*“

Srpová, Řehoř (2010, s. 35) uvádí: „*Nejobecněji je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy.*

Obsáhleji je podnik vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání.

Právně je podnik definován jako soubor hmotných jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“

Podnikání

Grublová (2007, s. 21) ve své knize uvádí: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“

Jak tvrdí Mikoláš (2005, s. 28): „*Podnikání je permanentní proces vyhledávání, vytváření a využívání potenciálů, resp. kombinování silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které jsou den ode dne mohutnější a rychleji se měnící. Toto je podstata reálné konkurence současné dynamické doby.*“

Je nutno podotknout, že podnikání je založeno na kreativním přístupu podnikatele, pro podnik by mělo mít praktický přínos, užitek přidávající hodnotu. Součástí podnikání je také počítat s riziky neúspěchu, proto jim musí podnikatel čelit [16].

Podnikání malých a středních firem

Dává svobodu občanům k uplatnění se v podnikání, k samotné realizaci lidí v produktivním procesu. Podnikatelé se v těchto firmách učí zodpovědnosti a učí se jak přežít. Dopustit se chyby znamená pro podnikatele osobní ztrátu ve vlastním podniku. Malé a střední podniky se nejčastěji člení na malé do 20 zaměstnanců, střední do 100 zaměstnanců, velké 100 a více zaměstnanců.

Malé a střední podniky jsou daleko více spjaty s regionem své působnosti, podnikatel často v regionu i bydlí. Danému regionu tak poskytuje zaměstnanost a ekonomické přínosy. Snaží se hledat uplatnění na místním trhu, aby vyhověli individuálním přáním a proměnlivým potřebám zákazníků. Pro podniky tohoto typu není obvyklé, aby byly vlastněny zahraničními subjekty, firmy reprezentují místní kapitál a místní vlastnické poměry. Výsledek z podnikání zůstává v regionu působnosti. Výhodou těchto podniků je jejich flexibilita a menší administrativní náročnost. Na druhou stranu mají také určitá omezení v přístupu ke kapitálu a slabší pozici o státní zakázky. Malé a střední firmy velmi často spolupracují s velkými podniky jako subdodavatelé.

Volba právní formy podnikání

Na začátku podnikatelské aktivity je nutné zvolit typ právní formy. Volbu právní formy je možné později změnit na jiný typ, ale přináší to komplikace a náklady. Obchodní zákoník uvádí podnikání fyzických a právnických osob.

Podnikání fyzických osob

Fyzické osoby se zapisují do obchodního rejstříku, buď na vlastní žádost, nebo povinně podle podmínek stanovených obchodním zákoníkem jsou to osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění, vlastní živnostenský list nebo koncesní listinu, osoby zapsané v obchodním rejstříku, osoby podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu, soukromě hospodařící zemědělci zapsaní v evidenci [16].

Podnikání právnických osob

Všechny typy právnických osob musí být zapsány do obchodního rejstříku. Jsou to:

- osobní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost),
- kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným, akciová společnost),
- družstva.

2.2 Podnikatelské prostředí

Podnikatelské prostředí se bude lišit v závislosti na charakteru podnikatelské činnosti. Podnikatel musí dodržovat legislativní, ekonomické a sociální zásady. Vzhledem k tomu, že je ČR členem Evropské unie, se do podnikatelského prostředí promítají rysy evropského integrovaného prostoru [16].

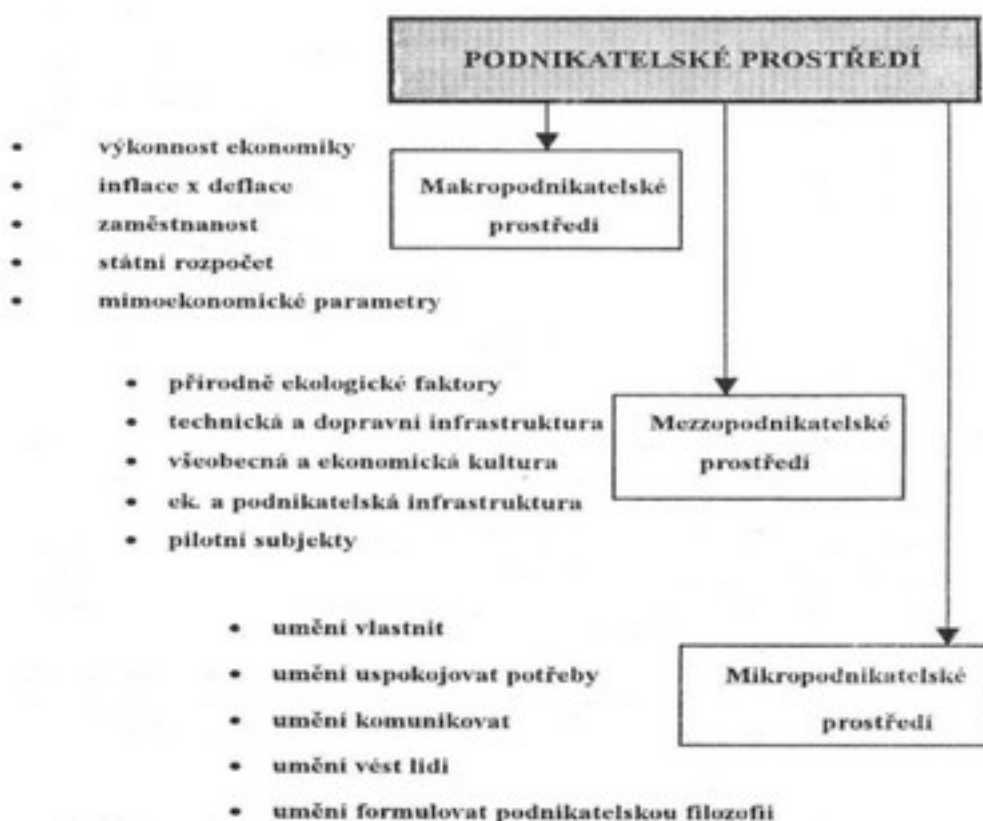
Podnikatelské prostředí není jen prostředí, kde se podnikatel pohybuje, ale představuje organismus provázaný sítí vztahů, kde by tyto vztahy měly být harmonizované a rozvinuté. Na podnik působí vlivy jak vnější, tak vnitřní. Na důležitosti nabývají složky nehmotného prostředí, jako je kultura (ekonomická i všeobecná), právo, sociální vztahy, vědecké poznatky atd. Podnikání na počátku 21. století má zcela odlišné dimenze vyvolané technologickými změnami a sociálními dopady. Každý podnikatel by měl usilovat o to, aby podnikatelské prostředí bylo co nejvíce rozvinuté. Do podnikání by měl vkládat vlastní filozofii, vlastní aktivitu a především vlastní zájmy, které je potřeba neustále prohlubovat. V dnešní době už nestačí brát v potaz jen klasické faktory, jako jsou pracovní síla, klasifikace, přízpůsobivost

podmínkám, dostupnost surovin. Kdo chce vstoupit do světa podnikání, musí tyto faktory brát jako samozřejmost, jinak hrozí úpadek [4].

Typologie podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí se člení na vnitřní a vnější. Vnější podnikatelské prostředí zahrnuje makropodnikatelské prostředí, jedná se o „celkový obal“ reprezentující celospolečenské podnikatelské klima. Druhá vrstva představuje mezzoprostředí, která zahrnuje působení konkrétně věcných regionálních, mikroregionálních a lokálních faktorů. Vnitřní podnikatelské prostředí se nazývá mikropodnikatelské prostředí [10].

Obr. 2.1 Faktory podnikatelského prostředí



Zdroj: [3]

2.2.1 Makropodnikatelské prostředí

Na podnik a jeho činnost působí makroprostředí, jedná se o nepředvídatelné vlivy okolí působící neustále, které se nedají ovlivnit, znamená množství vlivů a vývojových trendů, které je nutno systematicky analyzovat. Podstatou je zjišťovat trendy, ke kterým v makroprostředí dochází a na kterých je možno stavět budoucí vývoj.

Makroprostředí je vytvářeno z faktorů, jako jsou růst nebo pokles výkonu ekonomiky, vyjádřeno v podobě hrubého domácího produktu, růst nebo pokles inflace, což má vliv na cenu zboží, služeb a roli peněz. Dále závisí na růstu nebo poklesu zaměstnanosti a tím související sociální aspekty, udržení nebo narušení vyrovnanosti, upevnění nebo narušení politické stability s tím související mezinárodní pověst, zlepšování či zhoršování infrastruktury. O tyto faktory se zajímají jak velké tak malé a střední podniky. Každá z firem má odlišnou praktickou využitelnost. Malé firmy se soustřeďují pouze na vybrané parametry makroprostředí země, kde podnikají (zaměřující se na zaměstnanost, inflaci, vývoj výkonnosti oboru, které firma podniká). Naopak velké podnikatelské subjekty mají zájem o parametry velkých regionů, seskupení zemí, apod. [10].

2.2.2 Mezzopodnikatelské prostředí

Mezzopodnikatelské prostředí má významný vliv na život malých a středních firem. Má pro něj význam v každodenním reálném kontaktu s prostředím, v němž se nacházejí. Malé a střední podniky mají úzkou vazbu s mezzoprostředím. To má také význam i pro velké firmy. Jejich rozsah zájmů je však velký a může se týkat i více různých mezzoprostorů.

Opírá se o fakta, jako jsou:

- přírodně ekologické prvky projevující se při interakci podniku a to podnikatele s konkrétním přírodním prostředím,
- technická a dopravní infrastruktura hodnotící stav technické a dopravní vybavenosti příslušného prostoru. Záleží na podnikatelské aktivitě, které má vliv na umístění firmy v dané lokalitě,
- všeobecná ekonomická kultura, kde patří vzdělanost, kultura, pracovitost obyvatelstva na určitém území,
- ekonomická a podnikatelská infrastruktura obsahuje rozvinutost služeb (banky, pošta, hotely, restaurace.),

- podnikatelské subjekty, které ovlivňují ostatní subjekty, které jsou schopny se propojovat nebo vytvářet sítě, které určitým způsobem ovlivňují podnikatelské prostředí [3].

2.2.3 Mikropodnikatelské prostředí

Vyznačuje se klimatem, kulturou a dalšími znaky, které pro jednotlivé subjekty v podniku vytvářejí pracovní prostředí. Mezi rozhodující faktory tohoto prostředí je:

- umění podnikatele (vlastníka) vlastnit resp. optimalizovat vlastnické podnikatelské portfolio,
- umění vést lidi (rozvíjet vztahy mezi vlastníky, managementem a podřízenými)
- umění uspokojit potřeby,
- umění komunikovat s podnikatelským makro a mezzoprostředím spolu s mimoekonomickými aktivitami,
- umění formulovat podnikatelskou filozofii, zajistit identitu a integritu firmy [10].

2.3 PEST analýza

K tomu, aby byl podnik dobře umístěn, je potřeba poznat a pochopit zákonitosti jeho fungování a zároveň prozkoumat okolí. Za tímto účelem slouží Pest analýza, která zahrnuje širokou škálu vlivů okolí na podnik [13].

Analýza prostředí slouží pro poznání externího okolí, ve kterém podnik působí také pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku. Tato analýza představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy.

Politické neboli právní - legislativa regulující podnikání, legislativa určující zdanění (podniků, jednotlivců), předpisy pro mezinárodní obchod, ochrana spotřebitelů, pracovní právo, předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, vládní ustanovení, předpisy Evropské unie, předpisy na ochranu patentů, předpisy na ochranu prostředí.

Ekonomické - HDP, ekonomický růst, politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda), inflace (vliv na náklady a prodejní ceny).

Sociální – demografické faktory (věková struktura obyvatelstva, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva), pracovní mobilita, změny životního cyklu, vzdělání, regionální rozdíly, móda, záliby.

Technologické – vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, patenty, vývoj nových technologií, internet a satelitní komunikace, spotřeba energie a náklady na energii [1].

2.4 Vlastnosti služeb

Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb. Nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. K rozlišení služeb se používá určitý počet vlastností: nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost, vlastnictví.

Nehmotnost – patří k nejcharakterističtější vlastnosti služeb, službu nelze před koupí prohlédnout ani vyzkoušet. Vlastnosti jako jsou kvalita nabízené služby, spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota, zůstávají skryté, lze je ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Objevuje se větší míra nejistoty zákazníků při poskytování služby. Zákazník má ztížený výběr mezi konkurujícími si poskytovateli podobných služeb. Tuto nejistotu se snaží odbourat pomocí marketingového mixu služeb o prvek materiálního prostředí. Nehmotnost služby je důkazem toho, že zákazník obtížně hodnotí konkurující si služby, má obavy z rizika při nákupu služby. Základ pro hodnocení kvality služeb používá cenu.

Neoddělitelnost – produkci a spotřebu zboží od sebe lze oddělit. Neoddělitelnost má vliv nejen při prodeji, ale i při vývoji služeb. V případě koupi zboží je nám jedno, jak bylo vyrobeno, zajímá nás jeho kvalita a účelnost. Zákazník se často podílí na vytváření služby spolu s ostatními zákazníky.

Heterogenita – souvisí se standardem kvality služby. V procesu poskytování služby jsou přítomni lidé a jejich chování a požadavky nelze předvídat, nelze u nich předvídat ani chování, proto jsou u mnoha typů služeb normy, např. pravidla chování stanovena normou. Poskytnutí jedné a té samé služby se může lišit. Variabilita výstupu procesů poskytování služeb, jejich výsledného efektu zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci, má také vliv na zvýraznění obchodního jména a značky. Služby lze obtížně patentovat.

Zničitelnost – služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Špatně poskytnuté služby je možno i reklamovat. V některých případech je možno nahradit nekvalitní službu jinou, a to kvalitní.

Nemožnost vlastnit službu – souvisí s její nehmotností a zničitelností. V případě, že si zákazník zboží koupí, přechází na něj právo zboží vlastnit, naopak při poskytování služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví, kupuje si pouze právo na poskytnutí služby, např. zaparkovat na určitém místě [15].

2.5 Marketingový mix služeb

Kotler (2007, s. 70) uvádí: „*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion), distribuční politika (distribution).*“

Pomocí marketingového mixu služeb utváří marketingový manažer vlastnosti služeb nabízených zákazníkům na základě souboru nástrojů.

Vzhledem k tomu, že se jedná o službu, je nutné k marketingovému mixu připojit další 3P: (Materiální prostředí) pomáhá zhmotnění služby, lidé (usnadňují vzájemné působení mezi poskytovatelem služeb), procesy (usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkům). Marketingová orientace v organizacích totiž ukázala, že 4P při účinných vytváření marketingových plánů poskytujících služby nestačí.

Produkt

Výrobky a služby, které firma nabízí zákazníkům na cílovém trhu. Vše, co může být nabídnuto ke koupi a spotřebě a uspokojí tak potřebu nebo přání zákazníka. Produktem mohou být fyzické předměty, osoby, místa, organizace, myšlenky, služby.

U čistých služeb je produkt popisován jako určitý proces, který nepotřebuje pomoc hmotných výsledků. Základním prvkem definující službu je kvalita. Součástí rozhodování o produktu je jeho vývoj, životní cyklus, image značky, sortiment produktů.

Cena

Cena je částka požadovaná za provedený výrobek nebo službu. Součet hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví či prodávání produktu či služby.

Manažer, který rozhoduje o ceně, si všímá nákladů, relativní úrovně ceny, úlohy ceny při podpoře prodeje (různé slevy), úrovně koupě schopné poptávky. Služba vzhledem jejímu nehmotnému charakteru je důležitým ukazatelem kvality. Služba je neoddělitelná od poskytovatele služby, jedná se tak o další specifika při tvorbě cen služeb.

Komunikační politika

Komunikační politika představuje činnost, která přesvědčuje zákazníky o koupi produktu či služby. Cílem je, aby zákazníci získali co nejvíce informací o výrobku, které firma nabízí. Nástrojem komunikační politiky je reklama, podpora prodeje, public relation, osobní prodej. Mezi nové druhy komunikace patří přímý marketing, direct marketing, internetové a multifunkční komunikace [9].

Distribuce

Distribucí se rozumí takové aktivity, které směřují k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky fyzicky dostupným. Pracovníci provádějí řadu akcí na podporu prodejen (slevy, výhodné úvěry a další pobídky), které by motivovaly zákazníka ke koupi [7].

Když se podnikatel rozhoduje o distribuci, snaží se zákazníkovi usnadnit přístup ke službě. To souvisí s místní lokalizací (umístění) služby a s volbou případného zprostředkovatele. Služby mají úzkou vazbu s pohybem hmotných prvků, tvořící součást služby.

Lidé

Při poskytování služeb dochází ke kontaktu zákazníka s poskytovateli služby (zaměstnanci), proto se lidé stávají jedním z prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Zákazník je součástí procesu poskytované služby, zákazník tak ovlivňuje kvalitu. Organizace by se měla zaměřit na vzdělání, motivování a na výběr zaměstnanců. Měla by také stanovit pravidla jejich chování, které je důležité při vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci.

Materiální prostředí

Zákazník nedokáže posoudit dostatečně službu dřív, než ji spotřebuje, jde o nehmotnou povahu služby. Zvyšuje se riziko nákupu služeb. Materiální prostředí je potvrzením o vlastnostech služby. Důkazem o kvalitě služby je i vzhled zaměstnanců (oblečení). Materiální prostředí může mít mnoho forem (vlastní budova, kancelář, brožura vysvětlující náplň různých typů pojištění).

Procesy

Vazba mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Lze uvést příklad, kdy je zákazník nespokojen s kvalitou poskytované služby v restauraci (dlouhé čekání). Není tak zvládnut proces poskytování služby a zákazník může odejít nespokojen ke konkurenci, proto se musí složitější procesy analyzovat, zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají [15].

2.6 Metodologická východiska

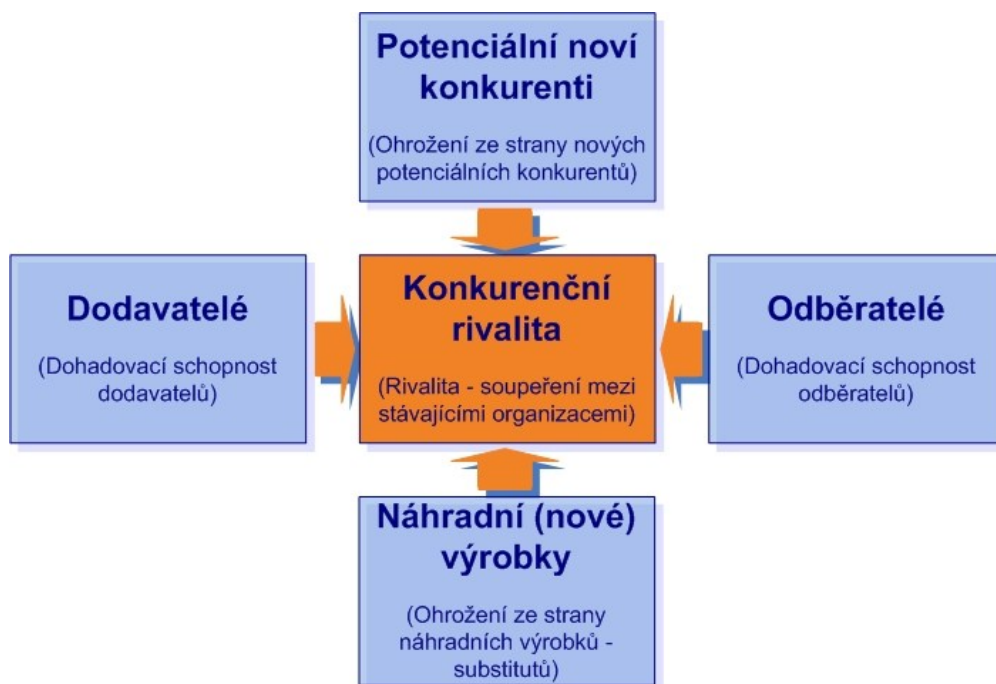
Metodologická východiska zahrnují Porterův model pěti konkurenčních sil. Tato metoda pomůže vymezit konkurenty, dodavatele, odběratele, potenciální (nově vstupující) služby, substituční produkty a služby. Do této části patří také SWOT analýza, která slouží k vymezení vnějšího a vnitřního prostředí působící na podnik.

2.6.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jedná se o analýzu struktury v odvětví, která je prováděna z hlediska firem, které v odvětví působí. Lidé uvažují o konkurenci jako o soupeření, kdežto účelem konkurence není porazit soupeře, ale vykazovat co největší zisk. Konkurenční jednání s cílem dosáhnout zisku je velice složité. Do tohoto procesu je zapojena celá řada aktérů, jde o to, kdo si přisvojí hodnotu, která je v daném odvětví vytvářena. Pravdou je, že firmy soutěží o zisky se svými soupeři, ale také i se svými zákazníky. Samozřejmostí je, že zákazníci chtějí platit méně a získávat více.

Pětice sil obsahuje intenzitu soupeření mezi existujícími konkurenty, vyjednávací sílu kupujících (zákazníků daného odvětví), vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu substitučních výrobků a služeb, hrozbu konkurentů nově vstupujících do odvětví. Pomocí tohoto modelu můžeme odhadnout, jak funguje odvětví a zda vykazuje zisk.

Obr. 2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: [43]

Většině podnikatelů se zdá být otázka konkurence velice jednoduchá, protože všichni dokážeme vyjmenovat přímou konkurenci. Problematika analýzy konkurence je však daleko složitější, potenciál, kde může vzniknout konkurence, je daleko širší, např. vyvolat ji mohou také dodavatelé surovin či polotovarů nebo odběratelé [40].

Vyjednávací síla kupujících

V případě velké vyjednávací síly kupujících se využije vlivu ke stlačení cen dolů. Zákazníci mohou požadovat, aby se do výrobku či služby vložilo více hodnoty. Ziskovost odvětví bude nižší z důvodu toho, že si zákazníci budou přisvojovat více hodnoty. Při provádění vyhodnocování vyjednávací síly kupujících jsou důležití nejen koneční uživatelé, ale i cesty, kterými jsou produkty dodávány. To platí v případě, kdy distribuční kanál ovlivňuje nákupní rozhodnutí konečných zákazníků. V jednom odvětví se mohou vyskytovat segmenty kupujících, kteří mají větší či menší vyjednávací sílu a kteří jsou buď méně či více citliví vůči cenové úrovni. Vyjednávací sílu budou uplatňovat kupující, kteří jsou citliví vůči ceně [12].

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici v případě:

- že, je „velkým zákazníkem“ z hlediska poptávaného množství (firma s dlouho tradicí a dobrou image),
- disponuje potřebnými tržními informacemi,
- zákazník, který by v případě výskytu problému u dodavatele byl schopen vyrobit produkt sám,
- existují-li na trhu dostupné substituty,
- má-li zboží vysokou cenovou pružnost poptávky, případ, kdy je sám zákazník silným distributorem a je schopen ovlivňovat další obchodníky [6].

Vyjednávací síla dodavatelů

V případě vysoké vyjednávací síly dodavatelů je dobré si účtovat vyšší ceny a naléhat na získání lepších podmínek. Ziskovost odvětví je nízká z důvodu toho, že si dodavatelé přisvojují větší díl hodnoty. Při analýze vyjednávací síly bereme v úvahu nakupované vstupy, které jsou součástí výrobku či služby [12].

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká zejména v situaci:

- je-li dodavatel na daném trhu velkým z hlediska nabídky (firma s dlouhou tradicí a dobrou image) a na trhu existuje malý počet dodavatelů,
- záleží také na vzdálenosti konkurence, protože čím více je vzdálen, tím větší je monopolista a tím pak disponuje větší silou,
- kdy zboží, které zákazník poptává je vysoce diferencované (kvalita služby), přičemž zákazník si je dobře vědom kvalitou zboží garantované daným dodavatelem a jeho konkurentů,
- kdy je těžké uskutečnění zpětné integrace (v případě výskytu problémů ze strany dodavatele mohl začít vyrábět zboží sám,
- existují snadno dostupné substituty,
- zákazník není nucen minimalizovat své náklady [6].

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Výrobky nebo služby, které uspokojí tutéž základní potřebu jiným způsobem jak produkt odvětví, brání zvyšování ziskovosti odvětví. Substituty vytvářejí cenový strop - stanovují úroveň cen, kterou zavedení producenti mohou udržet bez ohledu na to, aby byl

narušen pokles prodejů. Substituty nejsou přímými soupeři, protože přicházejí z neočekávaných míst. Je obtížné předurčit jejich výskyt a všimnout si jich hned, jak se objeví. Zákazníky vždy nemusí přilákat jen nízká cena, důležité je také kvalita poskytované služby, která se mu nemusí z pozice substitutu dostávat [12].

Hrozba substitutů je snižována za podmínek, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty, při splnění následujících podmínek:

- firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady,
- firmy vyrábějící substituty nezvyšují příliš nabídku,
- cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá.

Hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví

Odvětví je chráněno bariérami vstupu před potenciálními nově příchozími aktéry, kteří chtějí zvýšit kapacitu odvětví a získat tak tržní podíl. Hrozba nově vstupujících působí na zmrazení cen, protože vyšší ceny v odvětví by tak byly pro nové příchozí konkurenty lákavější. Zároveň pak fungující aktéři musí nést vyšší výdaje, aby uspokojili zákazníky. To potenciální zákazníky odrazuje, protože se tak zvyšuje „latka“, kterou by museli překonat, aby se mohli zapojit do soutěže v odvětví [12].

Hrozba nových konkurentů se snižuje tehdy, pokud jsou splněny některé podmínky:

- velmi vysoké fixní náklady vstupu do odvětví,
- dané odvětví má strukturu přirozených monopolů,
- existují dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu výroby,
- firmy působící déle na trhu mají nákladové výhody díky své dlouholeté existenci,
- diferenciací výrobků (k výrobě je potřeba know-how, náročnost na vybudování distribučních kanálů) [6].

Soupeření mezi existujícími konkurenty

Čím větší je intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty, tím nižší budou zisky. Hodnotu, kterou konkurenti vytvoří, nesmí promarnit tím, že ji přenesou na kupující v podobě snížených cen nebo ji vyplývají na zvýšené náklady konkurenčního jednání. Soupeření má podobu cenové konkurence, uvádění nových produktů na trh, zlepšení služeb zákazníků atd. [12].

2.6.2 SWOT analýza

Komplexní metoda kvalitativního vyhodnocení všech relevantních stránek fungování firmy (problémů, řešení projektů) a současné pozice firmy. Je nástrojem celkové analýzy vnitřních a vnějších faktorů a obsahuje postupy technik strategické analýzy. Základ této metody spočívá v rozřídění jednotlivých činitelů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin. Zkratka SWOT je zkratkou slov z anglického jazyka.

- silné stránky (strengths),
- slabé stránky (weaknesses),
- příležitosti (opportunities),
- ohrožení (threats).

Obr. 2.3 SWOT analýza

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Strategie maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti	Strategie minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
	Hrozby (Threats)	Strategie maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby	Strategie minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

Zdroj: [43]

Základem metody SWOT je rozřídění a ohodnotit jednotlivé faktory. Lze získat nové kvalitativní informace na základě analýzy vzájemného působení silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé, které hodnotí a charakterizují úroveň vzájemných vlivů. SWOT analýza je kombinací dvou analýz S-W (týká se vnitřního prostředí podniku) a O-T (přichází z vnějšího prostředí podniku) [2].

Analýza příležitostí a rizik (O-T)

Tato analýza je vhodná pro rozlišení atraktivních příležitostí, které mohou firmě přinést výhody, vhodné také pro zamyšlení se nad problémy, se kterými se podnik potýká. Příležitosti se posuzují z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Rizika z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti vzniku rizikové události [2].

Příležitosti se dají odvodit od silných stránek, které by mohly být šancí (příležitostí) pro růst. Mezi příležitosti patří:

- nové trhy,
- zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků,
- neustálé zkvalitňování výrobků a služeb,
- nové technologie,
- dotační programy,
- nové segmenty trhu [19].

Pokud se hrozby nebudou systematicky řídit a nebude se jim předcházet, mohou přerůst v závažný problém. Příkladem hrozeb mohou být:

- bariéry vstupu,
- patenty konkurence,
- kurzy měn,
- přístup k novým technologiím,
- zlepšení nabídky ze strany stávající konkurence,
- nutnost certifikací.

Analýza silných a slabých stránek (S-W)

Faktory je třeba odstupňovat podle důležitosti (rozhodující je silná stránka, neutrální faktor, rozhodující slabá stránka) a podle intenzity jeho vlivu-výkonu [2].

U silných stránek je potřeba se zamyslet, co firma dělá lépe než konkurence, jak je vnímají zaměstnanci, zákazníci a konkurence. Příkladem silných stránek může být:

- zavedený produkt,
- významné postavení na trhu v ČR i jinde ve světě,
- dobré vztahy s partnery a zákazníky,

- kladné reference zákazníků,
- loajalita zaměstnanců,
- vzdělání přes 50 % zaměstnanců má VŠ vzdělání,
- technologické know-how.

Naopak u slabých stránek je potřeba se zamyslet se, v čem se firmě nedaří, v čem je horší než konkurence. Je dobré připustit si všechny slabiny, i když se podnikateli nemusí vždy líbit. Nepříjemná pravda může ušetřit nemalé finanční prostředky a potíže v budoucnu. Příkladem slabých stránek může být:

- zkušenosti managementu,
- nezastupitelnost lidí a kapacity,
- nedostatečné školení,
- špatná vnitřní komunikace,
- špatná distribuce,
- nedostatečné využívání marketingu k získávání nových zákazníků [19].

2.7 Metody portfolio analýzy a jejich modifikace

Podnikatelské portfolio nahlíží na podnikání jako na souhrn strategických podnikatelských jednotek vykazující pozici v tržním sektoru. Jakubíková (2008, s. 105) ve své knize uvádí: „*Portfolio je zobrazením reálného stavu, případně určité žádoucí koncepce podnikání, která je dosažena tehdy, když podnik úspěšně naplňuje cíle své strategie*“.

Nejznámější a nepoužívanější modifikace portfolio analýzy patří:

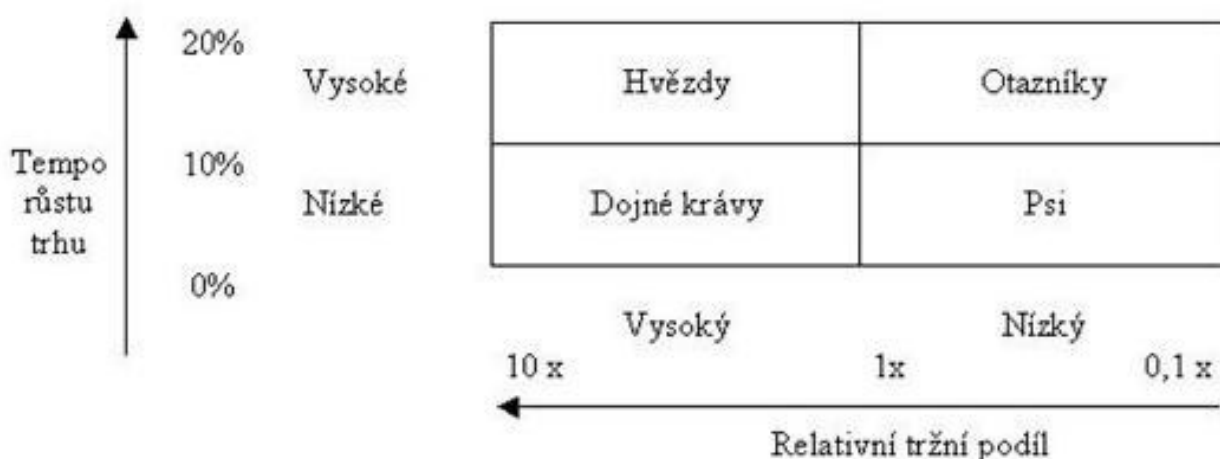
- portfolio matice BCG,
- portfolio matice GE.

2.7.1 BCG matice

Faktorem strategické úspěšnosti jsou hotové peněžní prostředky vytvořené jednotlivými podnikatelskými jednotkami, které jsou spojeny s tempem růstu trhu a s relativním podílem trhu. V matici BCG se na vertikální ose se zobrazuje skutečný růst trhu za určité období a na horizontální ose relativní tržní podíl = (poměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví. Relativní tržní podíl vypovídá o schopnosti firmy konkurovat na trzích. Na vertikální ose je zobrazen růst trhu v procentech, ten je spojován s růstem tržeb u jednotlivých produktů. Samozřejmě čím vyšší tržby, tím je větší růst trhu. Vertikální osa se dělí na dva díly od 0 – 20 % růstu, za předěl mezi vysokým a nízkým

tempem růstu trhu je považována hodnota 10 %. Naopak na horizontální ose má logaritmickou stupnici zobrazující relativní tržní podíl, který je zleva ohraničen hodnotou 10 % tzn., že podnikatelská jednotka má 10 x větší tržby než její největší konkurent. Zprava je ohraničena hodnotou 0,1 představující desetiprocentní relativní tržní podíl. Tento bod 10 % je hraničním bodem, a přesto má smysl aplikovat portfolio analýzy. Středová hodnota 1 vyjadřuje, že relativní podíly firmy a největšího konkurenta v odvětví jsou vyrovnané. Bod 1 je dělicím bodem pro odlišení vysokého a nízkého relativního tržního podílu. Podle relativního tržního podílu a růstu trhu se do grafu matice umisťuje sledovaná SBU (strategická obchodní jednotka). Snahou firem je mít vyvážené portfolio, vyváženost se vztahuje podle počtu SBU v kvadrantech a postavení SBU v matici. Postavení SBU není konstantní, to vyžaduje neustálé změny portfolia připravenost na nově vstupující konkurenty [5].

Obr. 2.4 BCG matice



Zdroj: [39]

Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů:

Otazníky

Výrobky s nízkým tržním podílem operujícím na trhu s vysokým tempem růstu. Vyžadují peněžní hotovost za účelem zvýšení tržního podílu na úkor silnějších konkurentů. Otazníky mají potenciál, ale nejistou budoucnost. Mohou být jak ztrátové tak ziskové.

Hvězdy

Otazník se stane hvězdou, když je úspěšný. Hvězdy mají relativně silné postavení vůči ostatním konkurentům a operují na trhu s vysokým tempem růstu. Na udržení pozice je potřeba vynaložit velké peněžní prostředky. Po snížení tempa růstu se v budoucnu očekává, že se stanou peněžními krávy.

Peněžní krávy

Disponují vysokým relativním tržním podílem, ale nízké tempo růstu trhu. Jedná se o spěšné produkty bez potřeby většího množství investic. Vytvářejí velkou finanční hotovost k financování ostatních skupin obzvláště hvězd.

Psi

Objevují se na málo atraktivním trhu s nízkým relativním tržním podílem a nízkým tempem růstu. Jsou obvykle ztrátové, málokdy přinášejí zisk. Pokud nejsou perspektivní, je nutno zvážit, zda je neomezit nebo úplně zastavit.

Postup při analýze:

- vytvoří se matice a zjistí se potřebné údaje a čísla jako je např. relativní tržní podíl, tržby, předpokládaný růst,
- zjištění pozice v matici a zanesení jednotlivých výrobků do matice,
- zhodnocení portfolia, určení, zda je portfolio zdravé, pokud má firma (hodně psů, otazníků a málo ostatních, tak je portfolio nevyvážené), prohlédnout vývoj přítomnosti, minulosti a budoucnosti,
- přiřazení finančních prostředků pro stanovenou strategii u každého výrobku.

Každá podnikatelská jednotka si může vybrat strategii, podle které určí, jak se chovat a jak postupovat podle výsledku analýzy:

Budovat tržní podíl – klade si za cíl zvýšení tržního podílu výrobku na trhu. Výhodné je pro otazníky, které se chtějí stát hvězdou. Tato situace vyžaduje značné finanční prostředky.

Udržovat – cílem je udržení tržního podílu, firma investuje jen tolik, aby udržela výrobek v dosavadní pozici. Tento stav je vhodný pro peněžní krávy.

Sklízet – výši investovaných peněz firma snižuje za účelem, aby krátkodobě maximalizovala výši peněžní hotovosti a zisk z daného výrobku. Tato pozice je vhodná pro peněžní krávy, protože jejich budoucnost je nejistá. Využití má také u otazníků a psů.

Zbavovat se – prodej, likvidace obchodu, za účelem použití peněžních prostředků jinde. Využití zejména u psů a otazníků.

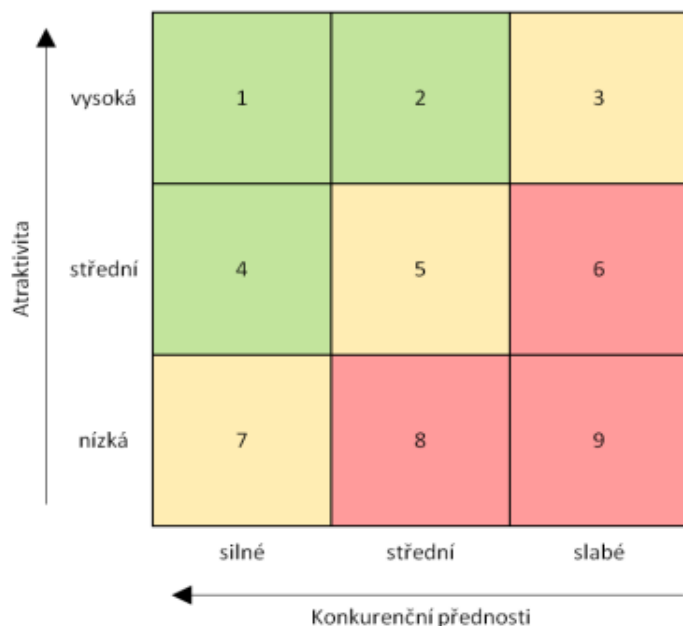
Výrobky procházejí životním cyklem, pokud vývoj výrobku není uspokojivý, firma by měla navrhnout novou strategii. Jsou vyžadovány neustále změny portfolia, připravenost na vstup nových výrobků [1].

2.7.2 GE matice

Matice GE využil a použil podnik General Electric Company. Na rozdíl od matice BCG je trojrozměrná. Podnikání v portfoliu se hodnotí na základě dlouhodobé atraktivnosti v odvětví na vertikální ose a podnikatelské síly resp. konkurenční pozice na ose horizontální. Do atraktivity oboru se zahrnují tyto dílčí faktory: kvalita trhu, tržní růst a velikost trhu, cenová stabilita. Konkurenční přednosti se vyjadřují těmito faktory: relativní pozice na trhu, relativním výrobním potenciálem, relativním výzkumným a vývojovým potenciálem, relativní schopností managementu.

Faktory se volí s ohledem na konkrétní situaci. Hodnotící faktory mohou být rozšířeny i zúženy. Záleží na charakteru produktu v podnikatelské jednotce a na tržních podmínkách. U faktorů dlouhodobé atraktivnosti odvětví jsou stanovena tři pásma (vysoké, střední a nízké) a podnikatelské síly jsou stanovena taktéž tři pásma (silné, střední, slabé). Matice se skládá z 9 kombinačních polí.

Obr. 2.5 GE matice



Zdroj: [34]

Před zařazením do určitého pole spočívá bodové ohodnocení (např. známkou od 1 do 5) s propočtem vážených průměrů. Váhou je významnost daného dílčího faktoru. Políčka v matici jsou pro lepší rozlišení a orientaci barevná. Jsou vhodná pro nalezení investiční strategie. Pole 1, 2, 4 (zelená zóna) říkají, že SBU je ve vhodném postavení, nacházející se v pro investice. Pole 3, 5, 7 (oranžová zóna) firma dává přednost krátkodobým investicím. Musí zvážit rizika spojená s investováním. Pole 6, 8, 9 (červená zóna) firma připravuje ukončení či likvidaci podnikatelské činnosti a obvykle neinvestuje.

Matice GE ve srovnání s maticí BCG je daleko širší, má realističtější pohled na problematiku SBU, ale její nevýhodou je její subjektivnost při výběru kritérií a určení vah jednotlivých hodnocených faktorů. Sestavení matice GE vyžaduje zkušené pracovníky [5].

2.8 Strategie podniku

Hlavní věc, na kterou by měl podnikatel neustále myslet je fakt, že zákazníci se nejspíš změní, proto se musí měnit i podnikatel. Nabídka se upravuje podle potřeb zákazníka. Nestačí jen snížit náklady, ale uzpůsobit celou řadu výrobků a služeb. Vystává otázka, jak by si vedla restaurace, která by měla problémy s rostoucími cenami jídla a klesající ochotou zákazníků jezdit za zábavou autem, když neustále roste cena benzínu. Zákazníci se přesunou do levnějších restaurací, nebo zůstanou u své dosavadní, ale budou si dávat levnější jídla. Aby

si restaurace udržela ziskovost při nízkých nákladech, může to učinit na základě omezení velikosti porcí (ušetří tím náklady), sníží cenu jídla (sníží cenu o jednu nebo více položek), zachová stejnou cenu, ale přidá něco navíc, sníží kvalitu jídla a používaných technologií (to však nese riziko, že zákazníci budou nespokojeni). Podnik musí zvolit takovou strategii, která neohrozí pozici na trhu ani při snižování nákladů. Je potřeba sledovat konkurenci a jejich cenu. Pokud sníží cenu, tak jsou ostatní nuceni ji snížit také, nebo udržet si dosavadní a přidat něco navíc. Samotná krize může být impulsem k příležitosti něco změnit. Podnikatelé musí rychle reagovat na změny a být odolní [8].

3 Charakteristika restauračního zařízení

Tato část se bude blíže zabývat charakteristikou podniku, předmětem podnikatelské činnosti, organizační strukturou, polohou a vzhledem restaurace s nabídkou služeb.

3.1 Restaurace Rajka

Společnost je založena dvěma společníky, kteří jsou zároveň manželé: Ing. Jiří Ostřanský a Alena Ostřanská. Společně podnikají jako fyzické osoby. Původní sídlo restauračního zařízení bylo v prostorách hypermarketu Albert, později bylo změněno na současné, což je ulice Boženy Němcové 162. Důvodem byl malý prostor, který byl hlavní příčinou přesídlení místa podnikání. Bývalý socialistický podnik Ráj – restaurace a jídelny, původně nazývaný Rajka. V předrevolučních dobách to byla restaurace, která si zakládala na kvalitách jídla a služeb a tuto tradici udržuje do současnosti, proto název dodnes přitahuje. Podnikatelé zahájili svoji podnikatelskou činnost v roce 1998. Budova restaurace není v osobním vlastnictví manželů, jsou pouze pronajímateli. Budova je ve vlastnictví společnosti Bonver Group, se kterými dlouhá léta manželé udržují přátelské vztahy. Rozloha restaurace disponuje 25 x 20 m² plochy. Předmětem podnikání, jak z názvu vyplývá, je nabídka pokrmů teplé i studené kuchyně, alkoholických i nealkoholických nápojů. Podnik má své internetové stránky (www.rajka.bonver.cz), na kterých denně aktualizuje jídelní lístek. (viz příloha č. 4, obrázek 8).

Obr. 3.1 Restaurace Rajka



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Organizační struktura

Restaurace má celkem 12 zaměstnanců. Dva hlavní vedoucí podniku, účetní (externista), dva vedoucí směny v restauraci, dva vedoucí směny v kuchyni, čtyři stálé brigádníky a uklízečka.

Hlavním vedoucím podniku – jsou provozovatelé, kteří se denně starají o chod restaurace. V jejich náplni práce je vytváření jídelníčků, rozvoz teplých pokrmů, „zastřešování“ chodu restaurace. Správný vedoucí podniku by si měl projít celým provozem podniku, jen tak dobře pochopí všechny náplně práce.

Účetní – zaměstnaná na poloviční úvazek (externí zaměstnanec), má na starosti vedení účetnictví, fakturace a zaúčtování přijatých faktur, přípravu podkladů pro zaúčtování mezd, spolupracuje při měsíčních závěrkách, připravuje podklady pro daňové přiznání, účtuje stravenky (6 % ceny stravenky za proplacení). Účetní účtuje v programu Duna.

Vedoucí směny – dva zkušení číšníci, kteří mají dlouholetou praxi v oboru. Jejich hlavní náplní je servírování jídel a nápojů. Patří sem kompletní servis pro hosty od přivítání a jejich usazení s případnou radou pro výběr jídla, inkasují platby a starají se o použité nádobí. Udržují dobrou pověst podniku svým vlídným chováním k zákazníkům, profesionálním přístupem, upraveným vzhledem. Pravidelně si osvojují znalosti všech potravinářských a nápojových procedur, udržují čistotu a bezpečnost na pracovišti a vytvářejí dobré pracovní vztahy s ostatním personálem, to platí o všech zaměstnancích [24]. Kontrolují také práci učňů, doplňují zboží, leští police, doplňují položky v lednici.

Vedoucí směny v kuchyni – vyžaduje se spolupráce při zjišťování finančních nákladů na pokrmy, kreativita při tvorbě jídelníčků, přejímka potravin, úprava pokrmů před podáváním, podporuje se vytváření vlastních receptur, nápadů, příprava pokrmů podle dodaných podkladů, komunikace s dalšími kuchaři, aby byl zajištěn hladký chod během práce v kuchyni, dodržování hygienických předpisů.

Brigádníci a učni – vyžaduje se spolehlivost, rychlost, měli by sloužit jako pomocná síla v kuchyni, vyžaduje se dodržování pokynů nadřízeného. Podnik zaměstnává praktikanty z učňovských středisek, kteří tak mohou absolvovat praxi ve svém učebním oboru. Jejich hodinová mzda činí 25 Kč na hodinu.

Uklízečka – každodenní práce v pevně stanovenou dobu, má na starosti úklid veškerých ploch restaurace včetně (mytí oken, vysávání, prostory toalety, utírání prachu, zalévání květin). Její mzda činí 60 Kč na hodinu.

3.3 Poloha a vzhled restaurace

Restaurace Rajka ve Valašském Meziříčí je umístěna v jižní části centra města, na ulici Boženy Němcové 162. Umístění restaurace je velice podstatná věc, kterou podnikatelé zvážili na samém počátku fungování, protože místo, kde je restaurace polohována rozhoduje o přílivu zákazníků (viz příloha č. 2 obrázek 5). Restaurace Rajka se nachází v blízkosti autobusového nádraží, což je velkou výhodou díky časté koncentraci lidí. V blízkém okolí je umístěno detašované pracoviště TUO - Ekonomické fakulty, řada studentů a profesorů nevyužívá služeb jídelny v prostorách školy, ale právě této restaurace, což je velkou výhodou. Převážná většina zákazníků jsou stálí hosté, především podnikatelé z místních firem. V dnešní době je velice tvrdá konkurence, která může mít dobře propracovanou marketingovou činnost, co se týká upoutávek na svůj podnik. Restaurace Rajka nevede žádný z propagačních materiálů, což je jedno z kritérií, proč se zákazník může rozhodnout pro jinou restauraci. Důvodem nemusí být „špatná kuchyně“, ale pouze špatná upoutávka.

Vnitřní interiér je vybudován v dřevěném stylu, je zdoben kovovými předměty uměleckého kovářství. Čalouněné vybavení je v kombinaci zelené a hnědé barvy a navozuje příjemnou atmosféru. Prostor disponuje 120 místy k sezení, je členitý, a proto umožňuje příjemné posezení ve dvou i pro početnější společnost. Rozmístění stolů je možné v restauraci měnit podle potřeby. Jedná se o klimatizovanou restauraci, která je rozdělena na kuřáckou a nekuřáckou místnost. Kuřácký prostor je větší. V zadní části restaurace se nachází velký salónek, který je vhodný pro pořádání společenských akcí. Interiér je vybaven plazmovou televizí a nabízí wifi připojení.

3.4 Nabídka služeb

Restaurace Rajka je široko sortimentní restaurací s dominantním obědovým provozem. Vzhledem k velikosti plochy restaurace a počtu míst je vhodná pro organizování svateb, rautů, pohřebních hostin, firemních večírků, rodinných oslav včetně hudební kapely a možností konzumace vlastního alkoholu, samozřejmě po domluvě s personálem. Dle telefonické dohody je možná rezervace. Zařízení denně nabízí širokou škálu pokrmů především z české kuchyně. Denní nabídka je rozdělena na tři části. Dva druhy polévek, hotová jídla a lehká zeleninová jídla. Výdej obědů probíhá denně od 11 do 14 hodin. Denní

nabídku je možno sledovat na internetových stránkách restaurace. Nabídka jídel v týdnu a o víkendu se liší především cenou. O víkendu jsou jídla dražší. Na základě telefonické objednávky provádějí provozovatelé rozvoz jídla do okolních podniků a domácností. Velká část rozvozů je na Městský úřad na školení zaměstnanců, kde je strava hrazena z peněz dotovaných z EU. Během letní sezóny je otevřená letní zahrádka. Hosté mají možnost bezplatného parkování přímo u restaurace.

4 Vlastní analýza konkurenceschopnosti

Tato kapitola se bude věnovat podrobnějšímu rozpracování jednotlivých částí z teorie, kde teoretické poznatky budou sloužit jako podklady pro aplikaci praktické části. Analýza konkurenceschopnosti pomůže zhodnotit dosavadní postavení restaurace na trhu pomocí jednotlivých analýz.

4.1 PEST analýza

Tato analýza nám umožní identifikovat vlivy, které působí na restauraci. Analýza se bude členit na základě vlivů, které mají na podnik největší dopad a ovlivňují tak její chod. Vlivy mohou být jak pozitivní, tak negativní, budou blíže specifikovány a poté uvedeno postavení restaurace na trhu.

4.1.1 Politické neboli právní

Legislativa – restaurace Rajka tak jako každá jiná společnost je povinna se řídit Obchodním zákoníkem, Zákoníkem práce a veškerými vyhláškami platnými na území České republiky. Samozřejmostí restaurace je dodržování platných hygienických norem vyhlášených Ministerstvem průmyslu a obchodu, které s resortem zdravotnictví chystá novelu hygienické vyhlášky značně zjednodušit. Nová úprava nebude např. vyžadovat lhůtu pro prodej teplých pokrmů do čtyř hodin po jejich výrobě, bezdotykové baterie, stanovení počtu záchodů podle počtu zaměstnanců, dodržování minimálního množství přivádění venkovního vzduchu. Povinností provozovatele bude zavést systém založený na HACCP pro ty nejjednodušší případy, provozy s nejnižším rizikem bude stačit doložit splnění minimálních požadavků na bezpečnost potravin. Z technologických požadavků uvedených v nové právní úpravě je kladen důraz na dodržení tepelných řetězců (nebezpečí kontaminace v pásu teplot se zvyšuje mezi teplotami mezi 10 až 50 stupňů Celsia). Další možností je zavedení správné hygienické a provozní praxe [26].

Společnost se řídí Zákonem o účetnictví Zákon č. 293/2012 Sb., kterým se mění zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů. Účetní (externí zaměstnanec) vede účetnictví v českém jazyce v systému podvojného účetnictví, kde účetní období je kalendářní rok. Dále se řídí Českými účetními standardy [35].

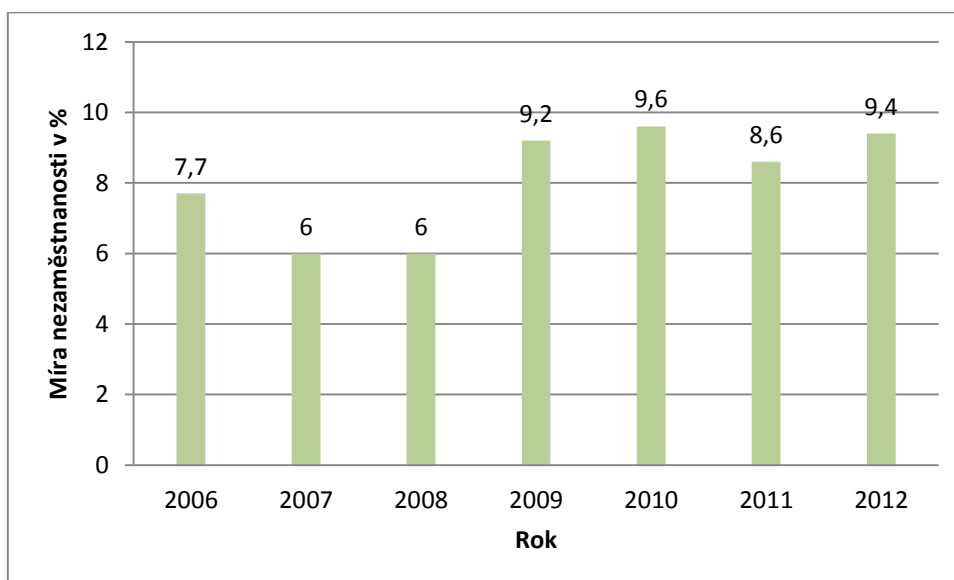
4.1.2 Ekonomické faktory

Nezaměstnanost ČR – k datu 31. ledna 2013 bylo v České republice bez práce 585 809 lidí, což je o 40 489 více než na konci loňského prosince. Oproti loňskému lednu přibylo 51 720 nezaměstnaných. Tyto informace vyplývají z údajů Úřadu práce. Podíl nezaměstnaných tak dosáhl 8 %. Na politiku zaměstnanosti tak bude přispěno 15,2 miliardy korun, což je o 3,9 miliardy korun více jak loni [33].

Ve Zlínském kraji podíl nezaměstnaných činí 8,53 % k datu 8. února 2013. Ve Valašském Meziříčí, kde sídlí restaurace, nezaměstnanost stále roste. Za rok 2012 přibylo v evidenci uchazečů o práci více jak tisíc lidí. K 31. prosinci 2012 dosáhla nezaměstnanost 12,2 % [17].

Nezaměstnanost patří ke sledovaným kritériím, které má vliv na prosperující chod restaurace. Vzhledem k tomu, že nezaměstnanost v kraji a ve městě sídla restaurace neustále roste, má to negativní vliv na provoz restaurace. Návštěvnost se tak zužuje pouze na stravování v obědové době mezi 11 a 14 hodinou. V regionu byla zrušena řada velkých podniků, ze kterých se chodili stravovat podnikatelé a úředníci. Provozovatelé zaznamenali úbytek stálých zákazníků z místní firmy ROBE lighting, s.r.o., kteří si vybudovali vlastní jídelnu pro své zaměstnance.

Obr. 4.1 Vývoj nezaměstnanosti 2006-2012



Zdroj: [33]

Mezi další ukazatele patří:

HDP – očištěný o cenové vlivy a sezónnost poklesl ve 4. čtvrtletí podle předběžného odhadu založeného na dílčích statistikách a administrativních datových zdrojích meziročně o 1,7 % a ve srovnání se 3. čtvrtletím o 0,2 %. V ročním úhrnu byl HDP o 1,1 % nižší než v roce 2011. Meziroční pokles se v průběhu roku prohluboval. Pozitivně ovlivnil vývoj HDP růst spotřební daně z tabákových výrobků v důsledku předzásobení souvisejícího se zvýšením daňové sazby v roce 2013 [31].

Inflace – spotřebitelské ceny vzrostly v lednu proti prosinci o 1,3 %. Tento růst z části způsobilo zvýšení HDP od ledna 2013 a částečné zvýšení cen v odvětví bydlení, potravin a nealkoholické nápoje [32].

Daňová politika – placení daní patří k základním občanským nespokojenostem, kterým je zatížen každý občan. Neochota platit daně přetrvává. Vychází z pocitu chudoby, nespravedlnosti a převážně státního využívání finančních prostředků. Za nesplnění daňových povinností existují vážné postihy. Snížená sazba DPH se zvyšuje ze 14 % na 15 %. Základní sazba DPH z 20 % na 21 % (ke dni 1. ledna 2013) [18].

4.1.3 Sociální faktory

Vzdělání – čím dál více se začíná prohlubovat úroveň vzdělání. Do popředí se dostává studium na vysoké škole a odborná učiliště přestávají být pro studenty atraktivní. Tento fakt dokazují statistiky, kde v roce 2011 až 2012 nejvíce žáků studuje na vysokých školách. Naopak nejméně studentů se uchází o odborné vzdělání [20].

Tyto fakty nemají pro restauraci Rajka pozitivní vliv. Majitelé restaurace požadují převážně učně a praktikanty vyučené v oboru „kuchař, číšník“, proto je možné, že při hledání zaměstnanců budou mít potíže při nalezení kvalifikovaných pracovníků v tomto oboru.

Kulturní a sportovní aktivity města – Valašské Meziříčí je velice navštěvovaným místem. Město je považováno za vstupní bránu do Beskyd a Vsetínských vrchů. Ve městě jsou zajímavá místa jak pro kulturní, tak sportovní vyžití. Město s bohatou sportovní tradicí i nabídkou. K dispozici je letní stadión se dvěma fotbalovými hřišti, letní koupaliště, krytý bazén s doprovodnými službami (wellnes, masáže), nově zastřešený zimní stadion s kuželnou, tenisové haly a dvorce na tenis, haly na bowling. Na řece Bečvě je loděnice se slalomovou dráhou. Hlavními sportovními akcemi je každoroční Valašská rally a mezinárodní tenisový turnaj žen Deza Trophy. Město protká řada turistických a cyklistických stezek. Pro kulturní

vyžití jsou ve městě dva zámky (zámek Kinských a zámek Žerotínů), kostel (farní kostel Nanebevzetí panny Marie), městská knihovna a park vybavený dětskými průlezkami. Ve městě je spousta penzionů a ubytoven, kde je možno přenocovat. Mezi nejznámější patří: hotel Abácie, hotel Apollo, hotel Panáček, Penzion a restaurace na Košíkárně, Penzion a restaurace U Bundárů, Penzion a restaurace Vila Park, Penzion Magnollie [36].

Nejznámější akce města:

Valašskomeziříčské náměstí má své pevné místo v pořádání farmářských trhů, jejich obliba neustále roste. Každoročně zdobí náměstí novoroční ohňostroj, který probíhá kvůli dětem v sedm hodin večer a pro dospělé o půlnoci. Vánoční a velikonoční trhy jsou samozřejmostí, díky vysoké návštěvnosti se neustále rozšiřují o další stánky. Pro ty, kteří nemají dost kulturního vyžití, jsou v prostorách zámku Žerotínů pravidelně pořádány koncerty, plesy, výstavy a divadelní představení. Nejenom v zámku Žerotínů probíhá divadlo, ale také v divadle Sklep. K další, velice navštěvované akci, patří Valašský špalíček – festival, který svou oblibou přilákal i spoustu zahraničních turistů. V prostorách fotbalového areálu každý rok probíhá Guláš fest, kde místní kulináři a pytláci nabízejí guláše různých vůní a chutí, kde čerpají nápady ze svých kuchařských receptur. Ve městě je spousta možností jak se aktivně zabavit, ať už se jedná o individuální či kolektivní sport. Ti nejlepší pak mohou být vyhlášeni Sportovci roku.

Tak jako každá jiná restaurace, tak i restaurace Rajka má strach o odliv svých zákazníků. Vzhledem k tomu, že se zařízení nachází v městě plném sportovních aktivit, kulturních památek a bohatým programem města, s možností kvalitního ubytování, má šanci přilákat zákazníky a přesvědčit je o kvalitě poskytovaných služeb své restaurace. Zákazníkem může být projíždějící městem, který se chce po náročném dni dobře najíst, rodiče a prarodiče s dětmi, kteří chtějí děti sladce odměnit, páry a přátelé, kteří si rádi posedí u sklenice dobrého vína atd.

Životní úroveň, móda a styl

Životní styl v České republice – největší hrozbou pro zdraví je současný životní styl populace – nedostatek pohybu, sedavé povolání, nadměrný příjem energie ve stravě a její nevhodné složení a neustále zmiňované kouření. I přes to, že u kuřáků se mnohem častěji vyskytuje onemocnění srdce a cév, zhoubné nádory, stále to nevede českou populaci k tomu, aby s kouřením přestala. Naopak kuřáků přibývá zejména mezi mladistvými.

V oblasti stravovacích návyků se daří zlepšovat povědomí lidí nejvíce. Z domácností se čím dál více vytrácí nedělní buček a řízek s bramborovým salátem. V jídelníčku restaurace, se odděleně objevuje nabídka „Lehká a zeleninová jídla“. Je to podmíněno snahou jíst zdravě a z kvalitních surovin ovoce a zeleniny po celý rok [45].

Na druhou stranu stále existují ti, kteří se stravují ve „fast foodech“, kde převažuje smažené jídlo s nadměrným množstvím tuku a soli. Bez povšimnutí by neměl zůstat ani pravidelný přísun tekutin. Denně je potřeba vypít 2-2,5 litry tekutin denně. Statistiky uvádějí, že pro každodenní příjem tekutin je zcela optimální voda z kohoutku, která je v ČR pečlivě kontrolována a je pod přísným dohledem [21].

Můžeme se snažit jíst zdravě, pít dostatečné množství tekutin denně, ale pravidelná tělesná aktivita a pohyb jsou pro zdraví nepostradatelné.

Čím dál častěji se hovoří o zdravém životním stylu populace, který je velice moderní. Životní styl je odrazem správného stravování a aktivního sportovního života [22]. Převážná většina populace, především mladé generace, tráví svůj volný čas v restauracích a na diskotékách, kde utratí spoustu svých úspor, ničí si své zdraví v zakouřených prostorách. Záleží na každém z nás, jaký životní styl považuje za normální či atraktivní. Restaurace se snaží přizpůsobovat svou nabídkou módním trendům jak české, tak i zahraniční kuchyně s pestrou škálou lehkých zeleninových jídel. V prostorách restaurace je v obědové době kouření zakázáno. Jak bylo řečeno, přísun tekutin je velice důležitý, proto restaurace Rajka podává ke kávě sklenici pitné vody zdarma.

4.1.4 Technologické faktory

Ocenění restaurace – restaurace Rajka získala ocenění Grand Restaurant publikace Maurerova Výběru. (viz příloha č. 3, obrázek 7). Jedná se o jediného průvodce nejlepšími a nejzajímavějšími restauracemi této země. Posláním je nezávisle hodnotit jednotlivé restauranty v Praze a České republice a přinášet tak ověřené informace a zaručené typy. Hlavní myšlenkou Maurerova výběru je obrana proti špatnému jídlu a nepříjemným číšníkům [27].

Aplikace současných vědeckých poznatků v moderním stravování - jedná se o projekt školy ISS-COP ve Valašském Meziříčí. Je to projekt operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Cílem projektu je dosáhnout zkvalitnění úrovně veřejného stravování, zvýšení kvality života, větší ochrana zdraví a eliminace zdravotních rizik [28].

Restaurace úzce spolupracuje se školou ISS-COP, zejména s gastronomickým oborem. Praktikanti mají možnost využít praktického vyučování přímo ve smluvních pracovištích. Restaurace Rajka je jednou z nich. Praxe probíhá v týdenních cyklech po celý rok.

Ocenění „Restaurace přátelská k dětem“ – ISS - COP úzce spolupracuje s restaurací Rajkou, proto v rámci programu „Zdravé město“ - Restaurace přátelská k rodině a dětem, studenti gastronomického oboru Integrované střední školy 17. října 2012 v rámci 4. ročníku tohoto programu navštívili sedm restauračních zařízení ve městě. Cílem projektu bylo vyhodnotit úroveň pohostinství ve Valašském Meziříčí a vyhodnotit nejlépe vyhovující restaurace podle daných kritérií (čistota prostředí, dodržování hygienických zásad při dodávání hygienických pokrmů a nápojů, vybavenost provozovny pro pobyt s dětmi či nekuřácký prostor, zastupitelnost dětských jídel v jídelníčku). Restaurace Rajka v tomto programu získala první místo a certifikát s logem „Restaurace přátelská k dětem“ [42]. Mezi další ocenění, které restaurace má, je za dodržení nejvyšší kvality čepovaného piva značky Radegast. (viz příloha č. 3, obrázek 6).

Výhodou těchto programů je převážně důvěryhodnost pro zákazníky. Při vstupu do restaurace si každý povšimne ocenění, které má pozitivní vliv na zdraví dítěte. Čím více kladných referencí restaurace získá, tím větší má hodnotu svého zařízení. Zaměstnanci jsou na základě úspěchů motivováni dosahovat kvalitní práce.

Internet a technologie – co se týče vývojem nových technologií, restaurace je pokryta wifi sítí. Mít internet v restauraci je dnes pokládáno za samozřejmost. Plocha restaurace je klimatizována moderní klimatizací s ozonovým filtrem.

4.2 Analýza konkurence

Konkurence se dělí na přímou a nepřímou. Do přímé konkurence patří ostatní restaurace na trhu. Nepřímá konkurence obsahuje pizzerie, rychlá občerstvení, jídelny, kavárny, bufety.

4.2.1 Konkurenční rivalita

V současné době mezi největší konkurenty restaurace patří restaurace U Bundárů, restaurace Šaman, restaurace U Mrtvolky. Tyto restaurace byly vybrány po domluvě s provozovatelem restaurace jako největší konkurenti v okolí. Pro potřeby této práce byly vybrány pouze tři, které budou blíže charakterizovány. Jejich obor podnikání se vyznačuje podobnými službami, proto je těžké odlišit se od konkurence.

Restaurace a penzion U Bundárů

Restaurace U Bundárů leží v Krhové v blízkosti hlavních silnic, které vedou přes Rožnov pod Radhoštěm na Slovensko nebo přes Nový Jičín do Ostravy. Penzion U Bundárů je ideálním zázemím pro ty, kteří se chtějí během své dovolené vydat na turistické výlety do přírody. Penzion je také vyhledáván ke krátkodobým pobytům obchodními cestujícími či podnikateli. Zastavují se v něm lidé, kteří si potřebují odpočinout při delší cestě. Hned vedle penzionu je příjemné posezení pod lípami se sportovním vyžitím pro děti. V restauraci je možné uspořádat svatbu, rodinné oslavy, školení, pracovní setkání, atd. Na základě telefonu, mailu nebo přímo po domluvě s personálem je možno provést rezervaci. Restaurace má také své webové stránky (viz příloha č. 4, obrázek 10). Pověst restaurace je založena na dobré kuchyni. Nabízí moravská a česká jídla. Nabídky na jídelním lístku jsou sestavovány podle pečlivě volených kuchařských receptů známých osobností. V restauraci je k dispozici 50 míst s kuřáckým a nekuřáckým salonkem. Nekuřácký salonek je zařízen v mysliveckém stylu. Výhodou restaurace je velký parkovací prostor [44].

Restaurace Šaman

Restaurace se nachází ve Valašském Meziříčí v Bynině. Ochotný personál nabízí denní menu, minutky, bezmasá jídla, sladká jídla, dětské menu a bohatý výběr nápojů. Webová stránka restaurace je pro ukázkou (viz příloha č. 4, obrázek 11). K dispozici je terasa s venkovním posezením, možnost sledování sportovních přenosů a stolní fotbal. Pro rodinné i firemní akce, oslavy, svatby, pohřební hostiny je možnost pronajmout salonek pro 50 osob s vlastní zahrádkou a sociálním zařízením. Děti se mohou vydovářet na mnoha sportovních atrakcích. Za restaurací je víceúčelové hřiště pro tenis, fotbal, basketbal, volejbal, házenou a další sporty. S parkováním není problém, přímo u restaurace je velké parkoviště. Restaurace se nachází v blízkosti velkých podniků, které zaměstnávají spoustu lidí např. Deza, a. s. a Cabot spol. s r. o. [37].

Restaurace U Mrtvolky

Restaurace U Mrtvolky je nově zrekonstruovaná restaurace nacházející se naproti nemocnici ve Valašském Meziříčí. Nabízí stylovou restauraci s nekuřáckým salonkem. Nově provozuje rozvoz jídel do vlastních nádob nebo menu boxů. Kapacita restaurace je až pro 100 míst. Webová stránka restaurace je uvedena (viz příloha č. 4, obrázek 9). V restauraci je možnost pořádání firemních akcí, soukromých oslav a dalších. Zařízení je vybaveno satelitem

a plazmovou televizí. Na rozdíl od předchozích dvou zařízení nemá dostatek parkovacího místa u restaurace [41].

Konkurenční rivalita je značná díky velké koncentraci restaurací ve Valašském Meziříčí. Výše uvedené restaurace mají stejný záměr a cíl, a to přilákat co nejvíce lidí. Pokud zákazník bude sledovat ceny denních hotových menu, u výše uvedených restaurací budou nižší, než v restauraci Rajka (viz příloha č. 5, obrázek 12 až 15). Výjimkou je restaurace Šaman, která uvádí ceny včetně víkendu a svátku, kdy jsou ceny vyšší. Další konkurenční výhody a nevýhody pro porovnání mezi restauracemi jsou uvedeny v tabulce:

Srovnání konkurenčních výhod a nevýhod u restaurací Bundár, Šaman a Mrtvolka:

Tab. 4.1 Srovnání konkurenčních výhod a nevýhod

Srovnávací parametry	U Bundárů	Šaman	U Mrtvolky
Možnost ubytování	ANO	NE	NE
Využití pro děti	ANO	ANO	NE
Velké letní posezení	ANO	ANO	NE
Dostatek míst na parkování	ANO	ANO	NE
Bezbariérový přístup	ANO	ANO	ANO
Možnost pronájmu pro akce	ANO	ANO	ANO
Dlouhá působnost podniku na trhu	ANO	NE	NE
Vybavení (televize, kulečnický, fotbalový)	ANO	ANO	NE
Čistota prostředí	ANO	ANO	NE
Kouření v době obědů	NE	NE	NE
Rozvoz jídel	NE	ANO	ANO
Ochotný personál	ANO	ANO	NE
Ocenění "Grand restaurant"	NE	NE	NE
Wi fi připojení	ANO	ANO	ANO
Klimatizace	ANO	ANO	ANO
Rozvoz krabičkových diet	NE	NE	NE

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto podklady byly vybrány na základě osobní návštěvy a odkazů na internetových stránkách restaurací.

4.2.2 Noví (potenciální) konkurenti

Podnikání v oblasti pohostinství je velmi častou formou podnikání, proto se restaurace Rajka musí neustále snažit zdokonalovat své služby. Snažit se o kreativitu v tvorbě jídelníčků, sledování trendů jak české, tak i zahraniční kuchyně, rozšiřování nabídky služeb, snažit se o moderní vzhled restaurace s příjemnou obsluhou, zkrátka mít něco navíc před konkurencí. Zařízení má velkou výhodu ve své dlouholeté působnosti na trhu s dobrou pověstí. Podnikání v této oblasti vyžaduje odvahu, neboť v dnešní době je trh restauracemi přesycen.

Potenciálními konkurenty by mohli být restaurace, které by dokázaly nabídnout něco nového, to, co dosavadní podnikatelé ještě nepředvedli, zákazníci by tak přilákala chuť zkusit něco nového. Potenciální konkurenti jsou hrozbou na trhu, nevíme, kdy se objeví, s jakou nabídkou přijdou. Vstupu nových podniků na trh nemůžeme nijak zabránit, jediné čeho můžeme docílit je přesvědčit svou kvalitou zákazníky, aby se k nám neustále vraceli.

4.2.3 Dodavatelé

Kvalita dodavatelského řetězce ovlivňuje spokojenost zákazníka. Chuť a kvalita jídla je do značné míry ovlivněna přísunem poskytovaných surovin. Majitelé restaurace využívají dodavatelů masných výrobků, alkoholických a nealkoholických nápojů, sladkých pokrmů, ovoce a zeleniny, mléčných výrobků.

Jedná se zejména o tyto dodavatele:

- Plzeňský Prazdroj, a. s. (výrobce a exportér českého piva),
- Diema, s. r. o. (beskydská drůbež),
- Macháč malokapacitní jatka (prodej masných výrobků),
- Ovocentrum V+V, s. r. o. (čerstvé ovoce a zelenina),
- Bidvest Czech republic, s. r. o. (distributor mražených, chlazených a čerstvých potravin i nepotravinářského zboží),
- Beskyd Fryčovice, a. s. (balené brambory a výrobky ze zpracovaných brambor, jednoduchová chlazená zelenina a zeleninová směs, zeleninové saláty, zeleninové šťávy a čerstvé bylinky),
- Bivoj, a. s. (výroba a distribuce masa i masných výrobků),
- regionální dodavatel Jan Skalka (výroba lahůdek studené kuchyně, zhotovení obložených mís, aspikové dorty, široký výběr salátů, pomazánek, obložených chlebíčků, baget, zajištění slavnostních tabulí),

- Fega Frost, s. r. o. (distribuce mražených a chlazených potravin, smetanových krémů Algida),
- Mlékárny Valašské Meziříčí, s. r. o. (výroba mléka a mléčných výrobků),
- PepsiCo CZ, s. r. o. (vyrábí a distribuuje nealkoholické nápoje mezinárodních značek jako je Pepsi, Mirinda, 7Up, Mountain Dew, Schweppes, Canada Dry, Dr Pepper, Lipton Ice Tea, Gatorade a od r. 2000 také značky Toma),
- služby místních hypermarketů Tesco Stores, a.s., Kaufland ČR, v.o.s., supermarket Albert pobočka Valašské Meziříčí,
- Fast Strike (velkoobchodní činnost v oblasti nápojů a celkový gastronomický provoz)
- Makro (veškerý sortiment).

Restaurace Rajka využívá převážně služeb regionálních dodavatelů. Hlavním důvodem proč se obrací právě na místní podnikatele, je kvalita jejich surovin.

Bližší charakteristika regionálních dodavatelů:

Machač malokapacitní Játka

Tato firma byla zvolena díky své tradiční dlouholeté receptuře a převážně kvalitě. Firma působí na trhu od roku 1992 jako rodinná společnost. Podnikatelský záměr vychází z bohatých poznatků starobylého řemesla, které bylo zakladatelům tím nejmilejším koníčkem a v tomto duchu probíhaly i první léta podnikání. Poráželo se zhruba 12 kusů vepřového žíru týdně a podmínky připomínaly větší rodinnou zabíjačku. Vše probíhalo po staru, voda se ohřívala v kotlích, pod kterým se ohřívalo dřevo. Vše se vyrábělo podle původních receptur, uzení probíhalo v klasických udírnách vysoušených dubovým dřevem. Na tomto základu byla budována tato společnost a produkují masné výrobky té nejvyšší kvality. Technologie i rozvoz se v průběhu let hodně zmodernizoval a musel odpovídat přísným evropským hygienickým předpisům. Společnost se stále snaží vyrábět masné výrobky v duchu tradic. Objemem výroby nemohou ani nechtějí konkurovat velkým výrobcům, ale spíše se snaží zaměřit na ty, kterým záleží na zdraví bez chemických přísad. Většina produkce firmy končí ve firemních prodejnách, které jsou vzdáleny v okruhu 50 km od sídla firmy. Firma si nemůže dovolit dávat odběratelům žádné velké slevy, ale dokáže jim zaručit standardní kvalitu masných surovin [30].

Regionální dodavatel Jan Skalka

Jedná se o společnost, která má poměrně krátkou dobu svého působení, ale i přesto se dokázala dostat rychle do podvědomí zákazníků. Společnost Skalka Lahůdky vznikla v roce 1999 ve Valašském Meziříčí. Díky dobré kvalitě vyráběných výrobků a pružnosti firmy rychle reagovat na požadavky zákazníků si během krátké doby získala široké portfolio stálých odběratelů. Značnou část sortimentu podniku tvoří výroba salátů, aspiků, houskových knedlíků a baget, které si nejen na Valašsku, ale i v širokém okolí oblíbily desítky spokojených zákazníků. Veškerá výroba je prováděna v ranních směnách a produkty jsou vychlazené na optimální teplotu šest stupňů Celsia, takže jsou na pultu absolutně čerstvé. Rozvoz k odběratelům je prováděn v pracovní dny v ranních hodinách prostřednictvím chladících vozů. Firma si zakládá na kvalitě a čerstvosti svých surovin a splňuje všechny požadavky HACCAP. Firma zajišťuje přípravu rautů a slavnostních tabulí [38].

Tradiční čeští a moravští prodejci mohou být velkou konkurenční výhodou potravin z produkce u místních výrobců. Podnikatelé restaurace si to čím dál častěji uvědomují, a proto mají zájem poptávat u regionálních dodavatelů. Podnik se tak zviditelní, podpoří místní speciality a místní menší podnikatele a posílí vazby s regionálním dodavatelem. Výše zmiňovaní dodavatelé mají dobré jméno na trhu, zaručené kvalitní suroviny. Volba podpory místních dodavatelů má vliv také na nezaměstnanost. Jedná se o vzájemnou podporu v dodavatelském řetězci, mohou tak úzce spolupracovat. Kdyby to tak fungovalo i v ostatních regionech, přispělo by to ke konkurenční výhodě před zahraničními řetězci. Zákazníci jsou zvyklí na nezaměnitelnou chuť uzenin z vlastních chovů, kde je znám původ výrobků. Konkurenční výhodou těchto regionálních dodavatelů je také rychlost při dopravě a nižší náklady na přepravu.

4.2.4 Odběratelé

Odběrateli jsou také zákazníci, kteří mají čím dál větší nároky na kvalitu poskytovaných služeb, proto je těžké vyhovět jejich specifickým přáním, převážně vysoká kvalita za nízkou cenu a individuálním požadavkům. K odběratelům patří také zákazníci, kteří si pronajímají prostory restaurace na pořádání akcí (firemní akce, školení, soukromé oslavy, pohřební hostiny, svatby, promoce). Vedení podniku pocítuje snižující se zájem o pronájem plochy restaurace pro pořádání promo akcí.

4.2.5 Substituční produkty (služby)

Jedná se o takové služby, které jsou podobné službám, které nabízí restaurace Rajka.

Mezi substituční služby patří:

- restaurace sídlící přímo v centru náměstí, které mají diskotéku,
- restaurace, které jsou nově otevřeny,
- pizzerie,
- restaurace s dětským koutkem,
- restaurace, které mají nižší cenu,
- restaurace, které mají herny,
- rychlá občerstvení,
- kavárny,
- čínské restaurace.

4.3 Marketingový mix

Produkt

Úspěchem záruky v restauračním podnikání je nabídka pokrmů teplé i studené kuchyně, alkoholických i nealkoholických nápojů těch nejlepších surovin. Aby byla poskytovaná služba úspěšná, musí gastronomie správně fungovat jako celek. V procesu poskytování služeb jsou důležité prostory kuchyně, obsluha i prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Jádrem poskytované služby je převážně kvalita. Sortiment nabízených služeb zahrnuje organizace svateb, pohřebních hostin, firemních večírků a rodinných oslav, rozvoz hotových jídel, pronájem prostoru na promo akce a školení atd. [24].

Služba je nabízena široké veřejnosti bez ohledu na věku, druhu povolání, zkrátka zákazníkem je každý, kdo navštíví restauraci. Nejčastějšími hosty restaurace jsou převážně ženy a muži ve věku cca 30 až 70 let, v době obědů převážně úředníci a podnikatelé z místních podniků. Tyto podklady o nejčastějších hostech restaurace byly poskytnuty provozovateli restaurace Rajka.

Součástí poskytovaných služeb jsou i stroje a zařízení, bez kterých by nemohl provoz fungovat. Prostor za barem je vybaven kávovarem značky Piazza, výčepní zařízení na pivo - dvoukolíková kobra, lednici značky Pepsi, ledovač, tanky a bečky na pivo - zvlášť je vyčleněn prostor „pivní box“ kvůli hygienickým předpisům musí být tento prostor oddělen od ostatních

částí za barem. Kuchyň je vybavena moderními přístroji z nerez. Součástí výbavy restaurace je velký chladicí box s pivními tanky a druhý box je na uskladnění masa a zeleniny. Dalším vybavením kuchyně je vakuovací stroj, myčka na nádobí, různé elektrické roboty, řezačka zeleniny, konvektomat (kombinuje vlastnosti horkovzdušné a parní trouby), salamandr (pečící trouba na zapékání jídel), ohřívač talířů a kávových šálků, Profi mikrovlnka, chladicí pulty na zeleninové saláty, v restauraci využívají také balicího systému pomocí tavení fólie.

Cena

Všude kolem nás se hovoří o finanční krizi, která má nemalý dopad na ochotu lidí utrácet v restauracích a s tím související cenou služby, za kterou jsou zákazníci ochotni utratit. Sledování chodu ekonomiky podniku je na jednu stranu o dosažených obratech a na straně druhé o hlídání si nákladů. V době krize lidé nechtějí utrácet za špatný servis, ošizené pokrmy a nápoje, vyžadují příjemnou obsluhu a příjemnou atmosféru. V krizi máme možnost položit si otázku, kde máme ještě rezervy, je to vlastně šance, jak získat náskok před konkurencí.

Cena je odrazem kvality poskytovaných surovin a to si řada zákazníků neuvědomuje. Uvedené ceny v jídelním lístku jsou pouze smluvní. Smluvní cenu si účtuje restaurace, a to na základě součtu přírážky a skutečných nákladů na suroviny. Přírážka v restauraci je svobodnou volbou provozovatele. Je určena podle atraktivity lokality, zavedenosti značky a základů provozovny. Přírážku si může provozovatel stanovit v jakékoli výši. Smluvní cena se může během roku měnit v závislosti na ceně surovin [23]. Vedení podniku vytváří ceny na základě svého uvážení a podle cen konkurence. Tak jako každý jiný podnik, tak i tato restaurace si k ceně účtuje marži, jinak by zkrátka nemohla fungovat a neměla by finanční prostředky na provoz, úhrady závazků a nevykazovala by tržby.

Ceny v jídelním lístku Rajka jsou u denních hotových menu na rozdíl od konkurentů vyšší. Výjimkou je pouze restaurace Šaman, která uvádí ceny i o víkendu a svátku (Velikonoce) a to jsou ceny zvýšeny. Ceny denních hotových menu uvedených (v příloze č. 5, na obrázku 12) v Rajce se pohybují od 74 - 99 Kč za porci. Ceny minutek s přílohou jsou v restauraci Rajka vysoké díky kvalitě surovin, pohybují se v rozmezí 100 až 300 Kč. V restauraci je možno platit hotově, stravenkami nebo kartou.

Komunikace

Jedinou formou propagace restaurace jsou webové stránky, kde je na stránkách denně zveřejňován jídelní lístek. Na stránkách restaurace je sekce hodnocení, kde může zákazník anonymně vyjádřit názor na úroveň obsluhy, kvalitu kávy, celkovou atmosféru a celkové hodnocení. Hodnocení probíhá jako ve škole od jedničky do pětky. Jinou formu propagace restaurace nemá. Důvodem je neatraktivní vzhled budovy, který se majitelům jeví jako nereprezentativní, proto nemají důvod na sebe upozorňovat. Další příčinou je nedostatek finančních prostředků na reklamu a jiné formy propagace.

Distribuce

Při výběru dodavatele surovin se podnikatel zajímá převážně o služby, o které je největší zájem a které zákazník požaduje. Jedná se o nejčastěji objednávaná jídla a pokrmy, jejichž požadavky se v průběhu roku stále mění. V zimním období je sledován větší zájem o českou kuchyni, např. tradiční vepřové maso, knedlík a zelí, svíčková na smetaně a guláš. Lidé si v tomto období objednávají spíše tato těžší jídla. V letní sezóně převažují saláty a těstoviny. Na základě frekvence odběru potravin je zvolen systém dodávání, kde denně probíhá odběr jak od místních, tak i vzdálených odběratelů. V případě velkého odběru surovin je možno domluvit s obchodním zástupcem dané společnosti či živnostníkem hromadnou slevu. Vedení podniku využívá služeb dodavatelského systému Gaston. Všechny tyto informace byly poskytnuty majiteli restaurace.

Restaurace sídlí na pohodlně dostupném místě pro dodavatele. V mnoha případech jsou distribučními cestami služby sami poskytovatelé, kdy si obstarávají potřebný přísun surovin sami. Provozovatelé nakupují v hypermarketu Albert, který se nachází naproti restaurace, ušetří tak čas a náklady na dopravu, než kdyby měli jet nakoupit do odlehlých hypermarketů na opačné straně města.

Před dvěma roky byl zaveden v podniku rozvoz jídla do okolních firem. Obědy jsou přepravovány v termoboxech. Množství přepravovaných obědů je denně do 10 položek. Objednávka probíhá telefonicky nebo emailem. Zájemci jsou především stálí odběratelé.

Distribucí se dá v procesu gastronomie také rozumět jako vztah mezi zákazníkem a poskytovatelem služby.

Lidé

Pracovníci a zákazníci, jsou to hlavní aktéři v procesu poskytování služby. Pracovníci mají zodpovědnost za spokojenost zákazníků a do jisté míry se podílejí na šíření pověsti o restauraci. Nespokojený zákazník může šířit špatné reference o zařízení a to by mohlo vést ke snížení přílivu potenciálních zákazníků. Zaměstnanci jsou finančně motivováni. Ten pracovník, který za směnu dosáhne nejvyššího zisku, dostane procento z obrátu.

Materiální prostředí

Restaurace je jednopodlažní nachází se mimo centrum s možností bezplatného parkování u restaurace. Kapacita parkovacích míst je cca 20. Pro zaměstnance je vstup ze zadní části budovy oddělen od vstupu pro zákazníky. Pro handicapované zákazníky je umožněn bezbariérový přístup. Do zařízení se vchází samootvíracími dveřmi. Vstup je zdoben květinami. Na každém stole jsou jídelní lístky s dřevěnými tácky. Celý interiér je v zeleno – hnědých barvách, které navozují příjemnou atmosféru spolu s poklidnou hudbou. Naproti vstupním dveřím je dřevěný bar s kovovými ozdobami. (viz příloha č. 1, obrázek 1 až 4). Prostor se člení na kuřácký a nekuřácký, obě části jsou klimatizovány. V zadní části se nachází plazmová televize a hifi věž na CD. Prostorná okna zaručují dokonalé prosvětlení celé restaurace. Vstup na malou terasu najdeme v zadní části restaurace. Nedílnou součástí materiálního prostředí je vzhled zaměstnanců. Zaměstnanci mají stejnokroj. Muži nosí černé kalhoty, bílou košili s kravatou. Ženy černou sukni s košilí a také kravatou.

Procesy

Proces poskytování služeb je denně, nepřetržitě sedm dní v týdnu od 10 hodin dopoledne do 22 hodin večer. Po domluvě s personálem je možno ve výjimečných situacích otevírací dobu prodloužit. O svátcích se otevírací doba může změnit. V případě jakékoli velké soukromé akce o více než 60 hostech je provoz v restauraci uzavřen. Většinou probíhají akce i za provozu restaurace s tím rozdílem, že je uzavřen salónek pro soukromé účely. V tu dobu je zaměstnáno více číšníků.

Spokojenost a kvalita poskytované služby je to nejcennější, co si zákazník může odnést. Kritériem je jistě dobré jídlo, ale také měřítko vlastností personálu (vstřícnost, pohotovost, čistota, upravený vzhled, rychlost při placení, doba čekání na objednávku, všíímavost).

4.4 BCG matice

Výsledky, které vyplynou z matice, budou účelné převážně pro vedení podniku. Lépe jim pomohou při rozhodování ohledně investic do jejich položek a aktivit v restauraci. Matice BCG znázorňuje vztah mezi tempem růstu podniku a konkurenční pozice restaurace. Existují zdroje, kterým se vyplatí věnovat větší pozornost a zároveň do nich investovat více peněz. Naopak podnik disponuje i s takovými položkami, které nevykazují žádný tržní podíl.

Tab. 4.2 Matice BCG

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy: - letní zahrádka - obsluha	Otazníky: - nové druhy jídel - koupě budovy
Nízká míra růstu	Dojné krávy: - vybraná jídla a menu - vybavení kuchyně	Bídící psi: - cigarety - konkrétní druhy alkoholu (zelená, borovička, drahá vína, broskvová vodka)

Zdroj: Vlastní zpracování

Hvězdy - letní zahrádka, obsluha

Letní zahrádka a obsluha byly zařazeny do kvadrantu „hvězdy“. Jsou to položky, které mají vliv na ziskovost podniku. Vykazují největší tržní podíl a tempo růstu. Je potřeba tyto položky podporovat a věnovat jim větší pozornost. Díky těmto položkám do restaurace přicházejí zákazníci.

Otazníky – nové druhy jídel, koupě budovy

Tyto položky vyžadují značně velké investice. Objevují se na rychle rostoucích trzích s malým tržním podílem. Investování do těchto položek by mohlo být návratnou investicí do budoucna a vedení podniku by tak získalo větší podíl na trhu.

Peněžní krávy – vybraná jídla a menu, vybavení kuchyně

Objevují se na trhu s pomalým tempem růstu, ale s velkým tržním podílem. Jsou to položky, které jsou finančně náročné.

Bídící psi – cigarety, konkrétní druhy alkoholu (zelená, borovička, drahá vína, broskvová vodka)

Položky s malým předpokládaným tempem růstu s malým tržním podílem. Tyto položky mohou být ziskové pouze u věrnostních zákazníků, těch ale ubývá, proto nemá cenu mít tyto položky v restauraci. Jsou nevýznamné. Není o ně předpokládán zájem.

4.4.1 Vyhodnocení BCG matice

Předpokládané tempo růstu i tržní podíl jsou spojeny s hodnotou služby. Hodnoty se mění v čase, proto se podnik musí zaměřit za životní cyklus poskytované služby. Kvadranty v matici BCG by měly mít vyvážené portfolio.

Podnikatelé by se měli zaměřit nejvíce na kvadrant Hvězdy, kde byla zahrnuta letní zahrádka a příjemná obsluha. Jsou to faktory, na základě kterých se zákazníci rádi vracejí. Letní zahrádka je sezónní faktor, kdežto příjemná obsluha je kritérium, které by mohlo fungovat po celou provozní dobu. Vedení podniku by mělo investovat finance do zmodernizování a rozšíření letní zahrádky, která je pro zákazníky velkým lákadlem.

Kvadrant Otazníky vyvolávají značnou nejistotu, podnikatel neví, zda by se investice vyplatila a byla zisková. Po zvážení veškerých pro a proti převažuje rozhodnutí pro koupi budovy. Je to správná varianta jak se vyhnout placení vysokého nájemného a mít prostor ve svém osobním vlastnictví. Dalším otazníkem je zavedení nových druhů jídel. Zákazník by to jistě ocenil, otázkou ale je, na jaký druh jídla se zaměřit. Požadavky zákazníků jsou dnes velice odlišné a je těžké každému individuálně vyhovět.

Kvadrant Peněžní krávy, mají velký odraz v ziskovosti. Investice do těchto položek se vyplácí. Nejenom že kvalitní a moderní vybavení je zárukou přípravy zdravotně nezávadných surovin, ale v případě zvažovaného přemístění do jiného místa podnikání by nakoupené nové zařízení zůstalo v osobním vlastnictví majitelů. Kvalita vybraných jídel a menu tak nese značnou oblíbenost a vedení podniku si chce za každou cenu tento postoj udržet, protože se jim vyplácí.

Do kvadrantu Bídící psi byly zařazeny cigarety a konkrétní druhy alkoholu (borovička, zelená, drahá vína, broskvová vodka). Prodej cigaret nepřináší žádný zisk, proto se uvažuje o úplném zrušení prodeje. Cigarety se musejí prodávat za jednotnou cenu. V regálech se mohou objevovat jen cigarety, které mají vytištěné ceny na kolku. Jednotné ceny cigaret jsou součástí nového systému spotřební daně pro tabákové výrobky, které ČR zavedla po vzoru Evropské Unie [25].

Restaurace Rajka má nyní na pultech pouze dva druhy cigaret LM a lehké Marlboro. Další položkou tohoto kvadrantu jsou některé druhy alkoholu, které byly zrušeny, z důvodu toho, že o ně nebyl zájem. Jejich prodej se nevyplatil, proto byly vyřazeny z prodeje. Jejich eliminací se tak zúžil prodej jen na vybrané druhy alkoholu.

4.5 SWOT analýza

V rámci této práce je SWOT analýza důležitou částí, která pomáhá podniku identifikovat silné stránky, které jsou pro podnik klíčové. Slabé stránky představují negativa, které by se měl podnikatel snažit odstranit, jsou to slabiny podniku. O příležitosti by se dalo hovořit jako šance nalézt nové možnosti, které na trhu již existují, ale nebyly podnikateli využity. Pokud ohrožením nebude restaurační zařízení věnovat zvýšenou pozornost, je možné, že přerostou ve vážný problém.

4.5.1 Silné stránky

Vychází zevnitř organizace, silné stránky přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti a podnik by je měl co nejvíce podporovat a věnovat jim velkou pozornost. Snahou podnikatelů je snažit se o jejich udržení a zároveň je rozšířit. Čím více silných stránek restaurace bude mít, tím větší konkurenční výhodou disponuje.

Dlouhá působnost na trhu

Tím, že restaurace působí na trhu 15 let, se dostala do podvědomí řadě zákazníků. V případě, že bude zákazník v restauraci spokojen, je velká pravděpodobnost jeho návratu. Za tak dlouhou dobu působení je jasné, že si ve městě zařízení vytvořilo určitou pověst. Aby se zákazníci rádi vraceli, musí zařízení disponovat určitou konkurenční výhodou. Dnešní doba vyžaduje změny a kreativitu.

Zkušeni zaměstnanci

V podniku pracují dva zaměstnanci, kteří jsou zaměstnaní od samého počátku existence restaurace. Majitelé podniku si jich velice váží. Hrozbou pro tyto stálé zaměstnance je, že mohou být vytlačeni mladou generací, kteří jsou čerstvě vyučení a jsou nabití novými gastronomickými trendy.

Moderní vybavení kuchyně

Moderní kuchyně je odrazem kvalitních surovin. Díky nim je umožněna rychlá příprava jídla. Nejenom, že nerezové prostředky dlouho vydrží, ale jsou hygienicky nezávadné a mají kladný vliv na zdraví občanů. Vždy teplé jídlo na talíři je odrazem ohřívače talířů.

Rozsáhlá nabídka služeb

Co se týká nabídky služeb, jedná se o svatby, rauty, rodinné oslavy, pohřební hostiny, firemní večírky a různé akce týkající se pronájmu prostor za účelem uspokojení většího počtu lidí. Tyto akce nabízí skoro každá restaurace, úspěchem vítězství nad konkurencí je přilákat co nejvíce zájemců, kteří dále šíří pozitivní reference o poskytnutých službách. Restaurace Rajka má jako jedna z mála zařízení ve Valašském Meziříčí tak velkou plochu, proto si lidé na pořádání větších akcí volí právě ji. Velkou nárazovou akcí si tak vedení může přijít na velký zisk, protože lidé se na takových akcích utrací přeci jen více a počítají s útratou větší sumy peněz.

Před dvěma roky zavedla restaurace rozvoz jídel do okolních firem. Zařízení se tak dostane do podvědomí zákazníků a může se tak stát konkurenčně úspěšným. Zákazníci neztrácejí (čas i energii a využívají varianty dovozu jídla přímo do firmy). Díky rozvozu jídel si tak zaměstnanci přijdou na vyšší tržby. Je to jedna z mála služeb, která není zavedená ve všech restauracích a podporuje spokojenost zákazníka.

Převážná návštěvnost tzv. „white collars“ (úředníci)

Právě tato skupina lidí jsou ti, kteří jsou ochotni za jídlo utratit více peněz. Spoléhají na kvalitu a je to v jejich finančních možnostech. To právě umožňuje restaurace Rajka, na rozdíl od konkurenčních restaurací jako je U Bundárů, U Mrtvolky a Šaman. Např. restaurace U Bundárů navštěvují převážně dělníci, protože cena jídel je levnější. V jedné části restaurace jsou dokonce automaty, které nemají dobrý vliv na vytváření příjemného klimatu

v restauračním zařízení. Díky tomu, že restaurace Rajka nemá automaty, kulečnick ani jiné prostředky, které jsou lákadlem podlehnout gamblerství, je tak vhodným zařízením pro děti a mladistvé.

Výhodná poloha restaurace ve městě

Restaurace Rajka se nachází v jižní části města v blízkosti autobusového nádraží, školy, ve městě je spousta firem. Díky své dlouholeté působnosti a vhodnému umístění s bezplatným parkováním si za dlouhá léta vybudovala správnou konkurenční pozici s dobrou image a se stálými zákazníky, kteří i v případě přemístění restaurace jak jsou provozovatelé přesvědčeni, by si ji znovu dokázali nalézt.

Kvalita surovin

Za kvalitu surovin odpovídá správný přístup k volbě dodavatele, převážně jeho výběr. Jak již bylo řečeno v charakteristice, jsou to jmenovaní dodavatelé a místní regionální dodavatelé, na kterých je chod restaurace závislý. Suroviny podléhají přísným hygienickým normám dbající na zdraví občanů.

Velká plocha restaurace

Plocha restaurace zaujímá 25 x 20 m², což je dostatečně velký prostor na pořádání akcí. Právě toto kritérium je odrazem toho, proč veškeré akce ve Valašském Meziříčí probíhají právě v této restauraci. Velký prostor je tak vhodný pro velký počet zákazníků a personál tak nemusí mít obavy o nedostatek místa. Prostor je členitý, proto si zákazník může vybrat vhodné místo dle svého uvážení.

Motivace zaměstnanců

Zavedení správné motivace zaměstnanců vytváří každý dobrý podnik, udrží si tak postavení zaměstnanců a je to „hnací motor“ k dosažení požadovaného zisku. Restaurace Rajka motivuje své zaměstnance finanční odměnou neboli % z dosaženého obrátu tomu zaměstnanci, který ve své směně dosáhne nejvyššího zisku.

4.5.2 Slabé stránky

Jedná se o stránky, které nejsou v možnostech podnikatele je změnit. Dobře o nich ví, ale kvůli nedostatku finančních prostředků je momentálně nemůže změnit, ale do budoucna s nimi počítá.

Prostor není v osobním vlastnictví majitelů

Prostor, kde je umístěna restaurace Rajka, je ve vlastnictví majitelů Bonver Group, kteří si měsíčně za pronájem účtují vysokou cenu. V možnostech majitelů není možné část budovy odkoupit, protože to jejich finanční prostředky nedovolují a majitelé budovy to ani neumožňují.

Propagace

To, co restauraci opravdu chybí je vhodná forma propagace, ať už se jedná o tabuli přímo u vstupu do zařízení, tak propagace u hlavní cesty. Jedinou formou propagace, kterou restaurace má, jsou internetové stránky, na kterých je denně zobrazován jídelní lístek. Místní občané restauraci znají, proto není potřeba, aby o jejich kvalitách a nabídkách byli informováni, spíše se jedná o zákazníky, kteří městem projíždějí a měli by být na restauraci Rajku upozorněni. Každá restaurace by o sobě měla dát vědět, aby připoutala zákazníky.

Vzhled budovy

Se vzhledem budovy úzce souvisí propagace. Díky tomuto kritériu na sebe nechce restaurace nějak upozorňovat. Každý člověk dá jistě na první dojem. Restaurace je přeci zařízení, které by zákazníka mělo vítat už zvenčí, proto by měla být směřována pozornost na novou fasádu budovy a poté zvolení vhodné formy propagace.

Zastaralé vybavení prostoru restaurace

Restaurace na první pohled působí velice příjemně a čistě. Její samotný vzhled navozuje příjemnou atmosféru, ale za 15 let působení došlo ke značnému opotřebení materiálu a je nutná investice do některých zařízení. V některých zákaznících může stávající stav vyvolat určitý dojem zanedbání péče o podnik. Na trh za poslední roky vstoupily nové restaurace, které mají modernější vzhled už jen proto, že byly založeny později. Stoly dnes a stoly před 15 lety vypadají dnes úplně jinak. Někdy zařízení nevyžaduje ani obnovu z důvodu, že by bylo poškozené, ale jen proto, že konkurence to má zkrátka nové modernější. Nutno podotknout, že obal prodává. Tak jako v jiných odvětvích, tak i v restauračním zařízení je potřeba udržovat moderní ráz vybavení.

Chybí možnost ubytování

V zájmu vlastníků budovy je rozšířit restauraci o penzion. O této variantě se již dlouho uvažuje a v zájmu vlastníků je tyto představy do dvou let naplnit. Vzhledem k dobrým vztahům mezi majiteli budovy a pronajímateli by na základě dohody mohla vzniknout dobrá symbióza businessu. Odrazem úspěšného podnikání by tak bylo přilákání většího počtu zákazníků s možností ubytování.

4.5.3 Příležitosti

Příležitosti by měly být účelně využity. To platí i pro restauraci Rajka, která reaguje na veškeré činnosti, které by ji měly být nápomoci k řádnějšímu chodu.

Změna právní formy podnikání na s. r. o.

Provozovatelé restaurace vystupují jako fyzické osoby, v případě žádosti o úvěr by jim finanční prostředky jako fyzické osoby nemusely být poskytnuty, protože by ručili pouze osobním majetkem, což pro podnikatele představuje velké riziko, které by ani sami nechtěli podstoupit. Při podnikání jako právnické osoby by mohli ručit základním vkladem, který je nutno při založení společnosti s ručením omezeným vložit, jedná se o částku 200 000 Kč (ručení do výše nesplaceného základního kapitálu). Podnikání jako právnická osoba sama o sobě vykazuje větší důvěryhodnost, hlavně při uzavírání smluv. Existují také lepší podmínky pro optimalizaci daňových nákladů [29].

Návštěva odborníka (Zdeněk Pohlreich)

Tato kapacita v oboru moderní gastronomie by jistě byla přínosem pro každou restauraci. Žádný podnikatel by se neměl bránit názorům odborníka, když ví, že rada by mohla být vodítkem k úspěchu. Sami podnikatelé mohou být někdy sebestřední a nevidí u sebe chyby, proto názor přicházející z vnějšího okolí může být přínosný. Tato forma propagace je pouze dočasná reklama, ale i tak by si z ní mohli vzít provozovatelé restaurace příklad. Vedení podniku zatím o takové možnosti neuvažovala, ale jejich nápady kuchařského kulinářství pečlivě sledují v médiích. Nápady čerpají také z odborných publikací moderní kuchyně, tak i tradiční české kuchyně.

Rostoucí zájem o zdravou stravu

Na základě Pest analýzy bylo zjištěno, že čím dál více občanů má zájem o pestrou stravu skládající se z lehkých pokrmů. Restaurace se tak snaží tyto zákazníky podporovat

a zavádí do jídelních listků oddělená jídla s názvem „Lehká a zeleninová jídla“. Tím, že si vedení podniku uvědomuje tento požadavek a zvyšující se zájem o tuto stravu existuje velká šance na spokojenost zákazníků s potenciálem stravovat se zdravě.

Množství aktivit ve městě

Sportovní, kulturní a jiné aktivity, které organizuje město Valašské Meziříčí má velký dopad na návštěvnosti restaurace. Na základě diskuze s vedením podniku bylo vypořádováno, že s každou větší akcí ve městě je spojena větší návštěvnost. Zvýšený příliv zákazníků je zaznamenán spíše po ukončení akce, často i v pozdějších večerních hodinách. Záleží, o jaký typ aktivity města se jedná.

Projekty a ocenění organizované ISS-COOP

ISS-COP umožnilo na základě svého projektu získat toto ocenění. Je dobré, že se restaurace angažuje v těchto aktivitách. Čím více kladných referencí na svůj podnik bude mít, tím větší konkurenční výhodou bude disponovat.

Ocenění „Grand restaurant“

Dá se pokládat za největší chloubu vedení podniku. Je to nejvlivnější ocenění, kterého podnikatel za dobu svého působení dosáhl a je na něj značně pyšný. Řadí se tak do seznamu restaurací s ocenění „Grand restaurant“ podle Mauerova výběru. Existují zákazníci, kteří si vybírají restaurace právě na základě kritérií a požadavků tohoto ocenění.

4.5.4 Ohrožení

S faktory jako jsou vstup nových konkurentů, vzrůstající nezaměstnanost, růst inflace daňové sazby a nižších cen konkurence se s jistou pravděpodobností musí počítat. Je to riziko, se kterým se podnikatel pouští do podnikání již na samém počátku.

Vstup nových konkurentů

Vzhledem k tomu, že má restaurace dobré postavení na trhu, nemusí mít obavy v případě příchodu konkurence. Nová restaurace by musela mít alespoň z poloviny takový potenciál jako Rajka, aby se stala konkurenční.

Vzrůstající nezaměstnanost

Je asi největší hrozbou, protože s růstem zaměstnanosti klesne u lidí zájem utrácet finanční prostředky za stravování v restauracích. Najdou se jedinci, kteří si tento nadstandard dokáží odpustit a zkrátka přestanou restauraci navštěvovat a přejdou na domácí stravu. Jak již bylo zmíněno v Pest analýze zaměstnanost ve Valašském Meziříčí dosáhla k datu 31. prosinci 2012 nezaměstnanost 12,2 %, což je pro tak malý region velkým problémem.

Zvyšující se daňová sazba a inflace jsou faktory, které působí na podnik z vnějšího okolí, podnik tyto faktory nemohou nijak ovlivnit.

Nižší ceny konkurence

Restaurace si je velmi dobře vědoma vyšších cen oproti konkurenci. Na úkor kvality není v zájmu tyto ceny snižovat. Vedení podniku pohybuje s cenou dle svých úvah a na základě cen, které zaplatí za suroviny a ostatní výdaje na provoz podniku. O víkendu jsou ceny dokonce stanoveny vyšší. Nižší ceny konkurence jsou sice určitou hrozbou, ale né na úkor poskytovaných surovin, proto není důvod, aby podnikatel tento risk podstupoval.

Tab. 4.3 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouhá působnost na trhu	Prostor není v osobním vlastnictví majitelů
Zkušenosti zaměstnanci	Propagace
Moderní vybavení kuchyně	Vzhled budovy
Rozsáhlá nabídka služeb	Zastaralé vybavení restaurace
Převážná návštěvnost tzv. "white collars" (úředníci)	Chybí možnost ubytování
Výhodná poloha restaurace	
Kvalita surovin	
Velká plocha restaurace	
Motivace zaměstnanců	
Příležitost	Ohrožení
Změna právní formy podnikání na s.r.o.	Vstup nových konkurentů
Návštěva odborníka (Zdeněk Pohlreich)	Vzrůstající nezaměstnanost
Rostoucí zájem o zdravou stravu	Zvyšující se daňová sazba
Množství aktivit ve městě	Růst inflace
Projekty a ocenění organizované ISŠ-COOP	Nižší ceny konkurence
Ocenění "Grand restaurant"	

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Syntéza a doporučení

V diplomové práci byly využity metody, po jejichž vypracování je možné vyhodnotit závěry, které z analýz vyplývají. Výsledky mohou být podkladem pro navržení doporučení pro restauraci Rajka. Pracovalo se s analýzami, a to Pest analýzou, Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, Marketingovým mixem, BCG maticí a SWOT analýzou.

5.1 Návrh z výsledků PEST analýzy

Na základě Pest analýzy vyplývá, že v kraji sídla restaurace je vysoká nezaměstnanost, která má negativní dopad na příliv zákazníků. Zákazníci v období vysoké nezaměstnanosti nejsou ochotni utrácet své úspory v restauraci, proto se návštěvnost zužuje na stravování v obědové době mezi 11 až 14 hodinou. Je to důkazem toho, že restaurace sídlí v regionu s vysokou nezaměstnaností. Mezi další negativní faktory, které mají vliv na restauraci, jsou zvyšující se daň z přidané hodnoty a růst inflace. Jedná se o vlivy, které působí na podnik z vnějšího prostředí. Podnik s nimi musí počítat a nijak je nemůže ovlivnit. Pokud by provozovatelé přistoupili na snížení jídel, bylo by to na úkor kvality poskytovaných surovin.

Vzhledem k tomu, že se čím dál více prohlubuje zájem o zdravý životní styl, měl by se podnik kromě rozvozu jídel zabývat i rozvozem krabičkových diet, které nejsou v ostatních restauracích zavedeny. Restaurace se snaží zdravou stravu podporovat a zavádí do jídelních lístků odděleně jídla s názvem „Lehká a zeleninová jídla“.

Restaurace Rajka disponuje řadou ocenění, díky kterým je zvyšována důvěryhodnost pro zákazníky. Ocenění a garance kvality je to, co zvyšuje dobrou pověst restaurace. Rozšiřování o další ocenění by tak zvýšilo prestiž restaurace. Podniku by mohla být doporučena návštěva odborníka Zdeňka Pohlreicha. Restaurace by tam mohla získat jeho nálepku, se kterou souvisí zlepšení image restaurace.

Co se týká úrovně vzdělání, převyšuje zájem o studium na vysokých školách, snižuje se počet odborně vzdělaných lidí, kterých je v oboru gastronomie potřeba. Tento fakt má pro restauraci Rajka negativní dopad v případě hledání nových zaměstnanců, po kterých bude vyžadováno vyučení v oboru. V období nezaměstnanosti mohou mít zaměstnanci větší nároky na kvalifikaci zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že veškerou práci týkající se vedení a organizování zastávají provozovatelé, je v rámci možností vedení podniku mít větší nároky na delegování pravomocí v restauraci Rajka, proto by bylo vhodným doporučením zaměstnance pravidelně školit a umožnit jim účastnit se vzdělávacích gastronomických kurzů.

Tzn., tomuto doporučení by měli být nakloněni provozovatelé restaurace, měli by se angažovat ve vyhledávání potřebných školení a sami vyslat zaměstnance na kurz.

5.2 Doporučení na základě Porterova modelu

Z této analýzy vyplývá, že restaurace Rajka má hned několik konkurentů. Na základě konzultace s vedením podniku byly vybrány tři restaurace (U Bundárů, Šaman, U Mrtvolky). Pro srovnání konkurenčních výhod a nevýhod ostatních restaurací byla v diplomové práci vytvořena pro lepší orientaci tabulka. V tabulce jsou uvedeny srovnávací parametry: možnost ubytování, velké letní posezení, dostatek místa na parkování, příjemná obsluha a další. Ze srovnání s ostatními vyplývá, že restaurace Rajka si stojí na dobré konkurenční pozici. Disponuje ve většině srovnávacích parametrů jako konkurence.

Co se týká dodavatelů, podnik využívá služby regionálních dodavatelů, což má vliv na kvalitu poskytovaných surovin vyráběných z tradičních českých surovin. Podnik tak podpoří místní regionální dodavatele a vytvoří vzájemnou podporu v dodavatelském řetězci. Proto je firmě doporučena spolupráce s regionálními dodavateli, protože tak získá konkurenční výhodu před zahraničními řetězci, kterými jsou např. Fega Frost, s. r. o., Fast Strike, Makro, Pepsi CO CZ, s. r. o. atd.

5.3 Vyhodnocení a doporučení z Marketingového mixu

Z propagace v marketingovém mixu vyplývá, že jedinou formou propagace, kterou restaurace má jsou webové stránky, kde denně zveřejňuje jídelní lístek. Na stránkách je také zobrazen krátký dotazník týkající se hlavních kritérií (úroveň obsluhy, kvalita kávy, celková atmosféra a celkové hodnocení). Hodnocení je známkováno jako ve škole od jedničky do pětky. Žádnou z jiných forem propagace restaurace nemá z důvodu neatraktivního vzhledu budovy a nedostatku finančních prostředků. Doporučení pro restauraci by mohlo být umístění orientační tabule před restauraci s aktuální denní nabídkou. Restaurace by mohla využít externí reklamní firmu Kompakt, s. r. o. sídlící ve Valašském Meziříčí. Dále by mohli provozovatelé vytvořit a rozdat zákazníkům dotazníky, kterými by získali informace týkající se referencí na jejich podnik a mohli by tak přizpůsobit nabídku zákazníkům.

Co se týká vybavení restaurace, jedná se o příjemné, sladěné prostředí, se vždy upravenými číšníky ve stejnokroji. Vstup disponuje bezbariérovým přístupem. K restauraci patří velké parkoviště. Velkou nevýhodou je malé letní posezení v zadní části restaurace. Jsou oblasti, které by měly být po delší době modernizovány, obnoveny či změněny. Přínosem pro

restauraci by mohla být modernizace stolů (výměna ubrusů za papírové prostírání). Vzhledem k tomu, že nynější náklady na praní ubrusů vyžadují 2500 Kč za týden, investice do papírového prostírání by vyšla nastejno, ale vypadalo by to mnohem lépe. Dalším přínosem by mohla být změna oblečení u zaměstnanců. Vhodným nápadem by bylo zavedení dětského koutku a přebalovací pult na toaletách. Provozovatele mají odloženy finanční prostředky na realizaci tohoto nápadu. Po konzultaci s provozovateli restaurace jsou návrhy ve fázi příprav. Daly by se zrealizovat do letošní letní sezóny.

5.4 Výsledky a doporučení vyplývající z BCG matice

Z matice BCG zejména z kvadrantu „Hvězdy“ vyplývá, že podnik by se měl zaměřit na letní zahrádku a obsluhu, jsou to položky, které mají vliv na ziskovost podniku, proto by jim podnikatelé měli věnovat pozornost a investovat do nich finanční prostředky. Venkovní posezení je pro kapacitu zákazníků malé, proto by bylo vhodné jej rozšířit.

Vhodným doporučením pro provozovatele by bylo koupě vlastní budovy, tato varianta vyplývá z kvadrantu „Otazníky“. Je to možnost, jak se vyhnout placení za vysokého nájemného a mít prostor ve svém osobním vlastnictví. Budova, ve které se restaurace nachází má ještě několik nevyužitých podlaží, do budoucna by se dalo uvažovat o přestavbě na hotel. Tato varianta by mohla být uskutečněna do 10 let. Vhodné by bylo, aby se firma obrátila na některou z poradenských organizací, která by pomohla vypracovat projekt a žádost o dotaci z fondu EU.

Zavedení nových druhů jídel by zákazník jistě uvítal, otázkou je, na jaké druhy jídla se zaměřit, protože požadavky zákazníků jsou dnes značně rozličné a vyhovět individuálním požadavkům je těžké.

Z kvadrantu „Bídící psi“ vyplývá, že cigarety v prodeji nepřinášejí podnikateli žádný zisk, musejí se prodávat za jednotnou cenu uvedenou na kolku, proto vhodným doporučením je prodej cigaret zrušit.

5.5 Doporučení z výsledku SWOT analýzy

Poslední analýza, která byla provedena je SWOT analýza, díky které podnik pozná silné stránky, slabiny, příležitosti a ohrožení. Zaměření se na slabé stránky by byla možnost, jak odstranit nedostatky a být konkurenčně úspěšný, mohou být překážkou v dosahování dobrých výsledků na trhu, a proto je důležité, aby právě slabým stránkám podnikatel věnoval zvýšenou pozornost. Mezi silné stránky patří dlouholetá působnost restaurace na trhu. Za

patnáct let fungování si podnik vytvořil určitou pověst a oblíbenost u zákazníků. Podnik má zaměstnance, kteří v restauraci působí od samého počátku fungování. Jedná se o vedoucí směny. Mají velice kladné reference, provozovatelé by jim rádi zvýšili mzdu, ale není to v jejich finančních možnostech z důvodu úbytku tržeb na večerech. Veškerý zisk, který plyne restauraci je z minutek a obědových hotových menu. Vhodným doporučením je ponechat odměnění zaměstnanců bonusem, % z dosaženého obrátu tomu zaměstnanci, který ve své směně dosáhne nejvyššího zisku. Je důležité zaměstnance neustále motivovat k dosažení lepších výsledků, cestou finanční odměny je možno zvýšit podnikovou výkonnost. Vhodnou příležitostí pro restauraci by mohla být změna právní formy na společnost s ručením omezeným. Získají tak lepší přístup k finančním prostředkům, ručí základním vkladem a měli by tak větší důvěryhodnost při uzavírání smluv.

Veškeré návrhy jsou určeny pro provozovatele restaurace. Návrhy by jim mohly pomoci zkvalitnit restauraci. Využití těchto doporučení by mohlo být návodem, jak se stát konkurenčně úspěšnými.

6 Závěr

Diplomová práce byla zaměřená na zhodnocení konkurenceschopnosti restauračního zařízení, která se nachází ve Valašském Meziříčí. Pomocí analýz bylo zjištěno, jaké jsou konkurenční výhody a nevýhody, dosavadní postavení na trhu a byly odkryty faktory, kterým by měl podnikatel věnovat větší pozornost. Výsledky analýz sloužily jako podklady k doporučení stát se konkurenčně úspěšný podnik s představami do budoucna.

Práce byla situována do čtyř oblastí. První oblast obsahuje východiska konkurence a konkurenceschopnosti, kde jsou objasněny základní teoretické pojmy, se kterými se v průběhu pracuje a slouží jako vzor k praktické části. Druhá část byla zaměřena na charakteristiku restauračního zařízení, kde se čtenář mohl seznámit se samotným podnikem, jeho polohou a vzhledem. Součástí bylo také představení náplně práce zaměstnanců a poskytované služby. Vlastní analýza konkurenceschopnosti byla rozdělena na PEST analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, Marketingový mix, BCG matici a poslední SWOT analýzu. Podnikání v této oblasti by mohlo být úspěšné díky doporučením, které vyplývají z výše uvedených analýz.

Na základě provedených analýz bylo dokázáno, že zařízení disponuje řadou konkurenčních výhod ve srovnání s ostatními provozovateli restaurací ve Valašském Meziříčí. Jestliže se bude tímto směrem restaurace dále ubírat, mohla by se stát do budoucna ještě více konkurenceschopná. Velký podíl na dosavadním postavení restaurace má vedení podniku, které sleduje trendy české i zahraniční kuchyně, usiluje o ocenění, která zvyšují prestiž restaurace a v neposlední řadě svou práci provádí s usilovnou pílí.

Pokud se provozovatelé zaměří na výsledky z analýz a doporučení, realizací by tak mohli získat konkurenční náskok před ostatními podnikateli působícími v oboru gastronomie. Na dnešním přesyceném trhu je těžké uspět díky silnému boji na poli soutěžitelů, kteří si jdou každý vlastní cestou a snaží se tak dosahovat konkurenčních výhod.

Seznam použité literatury

Publikace

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] DĚDINA, Jiří a Václav CAJTHAMR. *Management a organizační chování*. 2. vyd, Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 344 s. ISBN 978- 80-247-3348-7.
- [3] GRUBLOVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2007. 438 s. ISBN 80-861-22-75-1.
- [4] HUČKA, Miroslav. *Konkurenceschopnost podniku v podmínkách globalizace*. Ostrava: Ethics, 2005. 299 s. ISBN 80-902713-5-9.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-9.
- [7] KOTLER Philip et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 1041 s. ISBN 80-247-1543-7.
- [8] KOTLER, Philip a John A. CASLIONE. *Chaotika*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2009. 214 s. ISBN 978-80-251-2599-1.
- [9] KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] LUDVÍK, Ladislav. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí*. 1. vyd. Háj ve Slezku: MAJ, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2.
- [11] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. 198 s. ISBN 8024712776.
- [12] PORTER, Michael. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 2004. 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.

[13] SEDLÁČKOVÁ Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

[14] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

[15] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing a.s. 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

[16] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Internetové zdroje

[17] Beskydtelevize. [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.tvbeskyd.cz/cz/10-valasske-mezirici/2-video--nezamestnanych-ve-valasskem-mezirici-stale-pribyva.html?idv=4794>.

[18] Businessinfo. *Novela zákona o DPH 2013* [online]. [cit. 2013-01-07]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/novela-zakona-o-dph-2013-27711.html>.

[19] Brain Tools Group, s. r. o. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2013-02-23]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/swot-analyza.htm#.USTPrB3tTzo>.

[20] Český statistický úřad. *Vzdělávání* [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupný z: <http://notes2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vzdelavani>.

[21] Český statistický úřad. *Metodika ukazatelů* [online]. [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajemetodika/xz#podil_nezamestnanych_osob_na_obyvatelstvu_ve_veku_15_64_let.

[22] Český statistický úřad. *Životní podmínky 2012* [online]. [cit.2013-03-14]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/zivotni_podminky_2012.

[23] Ekonomika.idnes. *O smluvní ceny se nesmlouvá* [online]. [cit.2013-03-30]. Dostupný z: http://ekonomika.idnes.cz/o-smluvni-ceny-se-nesmlouva-dpn-/test.aspx?c=A020827_085407_test_jan.

- [24] Gastro a Hotel. *Recept na úspěšnou hospodu* [online]. [cit.2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.gastroahotel.cz/clanek/recept-na-uspesnou-hospodu-tomas-karpisek-majitel-a-zakladatel-site-restauraci-ambiente/368.aspx>.
- [25] Gastronews [online]. [cit.2013-02-25]. Dostupné z: <http://management.gastronews.cz/hostinskym-kvuli-jednotne-cene-klesly-zisky-z-prodeje-cigaret>.
- [26] Gastroprace [online]. [cit.2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-33.html>.
- [27] Grandrestaurant . *Nezávislý průvodce po nejlepších a nejzajímavějších restauracích* [online]. [cit. 2013-0107]. Dostupnýz: <http://www.grandrestaurant.cz/restaurace-detail/rajka>.
- [28] Isscoopvm. *ISŠ-COP* [online]. [cit.2013-01-12]. Dostupné z: <http://www.isscopvm.cz/skola/vse-o-skole/projekty-skoly-10210/?ID=10326&limit=&zarazeni=>.
- [29] Jak založit firmu.info [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.jak-zalozit-firmu.info/vyhody-spolecnosti-sro>.
- [30] Jatkamachac. *Machač malokapacitní jatka* [online]. [cit. 2013-03-20] Dostupné z: <http://www.jatkamachac.cz/>.
- [31] Kurzy. *Vývoj HDP v ČR* [online]. [cit.2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.
- [32] Kurzy. *Inflace-2013* [online]. [cit.2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.
- [33] Kurzy. *Vývoj nezaměstnanosti v ČR* [online]. [cit.2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

[34] Managementmania. *McKinsey matice* [online] [cit. 2013-02-5]

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-matice>.

[35] Ministerstvo financí ČR. *Legislativa* [online]. [cit. 2013- 03-26]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ucetni_reforma_vf_pravpred_platna_leg_zakony.html.

[36] Mistopisy. [online]. [cit.2013-02-10]. Dostupný z: http://www.mistopisy.cz/sport_valasske-mezirici_9676.html.

[37] Restaurace-saman. *Restaurace U Šamana* [online]. [cit. 2013-03-15] Dostupné z: <http://www.restaurace-saman.cz/saman.html>.

[38] Skalkalahudky. *Výrobce lahůdek studené kuchyně* [online]. [cit.2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.skalkalahudky.cz/kvalita.html>.

[39] Strateg. *Strategická situační analýza* [online]. [cit.2013-02-04]. Dostupné z:http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.

[40] Synext. [online]. [cit. 2013-02-18]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>.

[41] U Mrtvolky. *Restaurace U Mrtvolky* [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.umrtvolky.cz/www/listek/>.

[42] Valasskemezirici. *Město Valašské Meziříčí* [online]. [cit.2013-01-12]. Dostupné z: <http://www.valasskemezirici.cz/doc/37851/>.

[43] Vlastnicesta. [online]. [cit.2013-05-2] Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>

[44] Volny. *Restaurace U Bundárů* [online]. [cit.2013-03-15] Dostupné z: <http://www.volny.cz/bundar/poloha.htm>.

[45] Zeny. *Životní styl po česku* [online]. [cit.2013-02-03]. Dostupné z: <http://zeny.e15.cz/clanek/zdravi/zivotni-styl-po-cesku--cigarety--sul-a-malo-pohybu>.

Seznam zkratek a symbolů

atd.	a tak dále
a.s.	akciová společnost
BCG	Boston Consulting Group
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská Unie
GE	General Electric
HDP	hrubý domácí produkt
HACCP	Analýza nebezpečí a kritických kontrolních bodů
Ing.	inženýr
ISS-COP	integrovaná střední škola centrum odborné přípravy
Kč	koruna česká
m ²	metry čtvereční
např.	například
obr.	obrázek
PEST	název analýzy
%	procento
resp.	respektive
s.	strana
Sb.	sbírka
SBU	strategická obchodní jednotka

spol. s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení
Tab.	tabulka
TUO	Technická univerzita Ostrava
www.	World wide web

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2013



Bc. Petra Vymětalová